



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Esimiehen ja työntekijöiden näkemuserot esimiehen käyttämistä johtamismenetelmistä työyksikössä

---

Arffman, Iiro

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Esimiehen ja työntekijöiden näkemyserot esimiehen käyttämistä johtamismenetelmistä työyksikössä

Iiro Arffman  
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2012

Arffman, Iiro

**Esimiehen ja työntekijöiden näkemuserot esimiehen käyttämistä johtamismenetelmistä työyksikössä**

Vuosi 2012 Sivumäärä 52

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kaupan alan kahden eri marketpäällikön johtamismenetelmiä tulosyksiköissä ja kuinka nämä eroavat työntekijöiden käsityksistä. Hankkeen pohjimmaisena tarkoituksena oli avartaa ja kehittää yksiköiden esimiesten ajatuksia työssä jaksamisen ja viihtyvyyden kannalta. Tutkimus suoritettiin kahdessa eri S-market-yksikössä pääkaupunkiseudulla.

Aineiston hankinta suoritettiin käyttämällä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Marketpäälliköiden haastattelut toteutettiin strukturoidulla haastattelumenetelmällä kasvokkain ja työntekijöille toteutettiin kysely. Teoreettinen viitekehys koostui erilaisista johtamismenetelmä-kirjallisuudesta ja esimiehen oppaista. Opinnäytetyön tulokset on käsitelty aineiston keräämisen ja järjestelemisen jälkeen.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksenä oli: Kuinka esimiehen ja työntekijän näkemykset eroavat toisistaan yksikössä käytettävien johtamismenetelmien osalta ja kuinka työntekijät kokevat eri johtamistyylien vaikutukset työssä viihtymisen ja työssä jaksamisen kannalta. Haastattelun tuloksista selvisi, että työntekijöiden ja esimiesten ajatuksissa oli tiettyjä eroavaisuuksia, joita selittää kaksi toisistaan eroavaa yksikköä sekä erilaiset esimiehet. Työntekijöiden motivointia halutaan edistää kaikin keinoin yksiköissä mutta tästäkään huolimatta kaikki eivät pidä työtänsä motivoivana, tärkeänä ja haasteellisena.

Analysointien jälkeen tulokset jäivät sen verran ristiriitaisiksi, että katsotaan aiheessa olevan vielä paljon tutkimatonta. Tulokset käydään läpi marketpäälliköiden kanssa opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saattaa esimiesten tietoon heidän uskomuksensa johtamismenetelmien käytöstä yksikössä suhteessa työntekijöiden uskomuksiin.

Arffman, Iiro

**Differences between managers and Employees Views on the Management**

Year	2012	Pages	52
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to investigate two managers' management methods in two different outlets in trading business and how these methods are perceived by employees.

The research data was gathered by using qualitative research methods. The managers were interviewed by using a structured interview and the employees were given a questionnaire. Management method literature and manager guides were used as the theoretical framework for the study. After the data had been collected and organized, the results were analyzed

The research investigated how managers' and employees' views differ from each other in regards to the management methods used in the outlets and how the employees perceive the management methods used affect how they enjoy their work.

There were differences in managers' and employees' perceptions and this could be explained by the fact that there were two different outlets and managers in question. In both outlets it was important to motivate the employees in all the ways possible. Despite this, all of the employees did not consider their work motivating, important and challenging.

The results of the thesis were contradictory, so it can be concluded that there is still room for research in this matter. The received results will be run through with the managers after the thesis is finished.

Keywords: Management methods, differences in perceptions of management methods

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimintaympäristö.....	7
3	Johtamisen menetelmät työkaluina hyvässä työyhteisössä.....	9
3.1	Tunnejohtaminen .....	10
3.2	Motivaatiojohtaminen .....	12
3.3	Autoritäärinen johtaminen .....	14
3.4	Valmentava johtaminen.....	15
4	Tutkimuksen kulku ja menetelmät.....	17
4.1	Haastattelu ja kysely .....	18
4.1.1	Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu marketpäälliköille .....	19
4.1.2	Kysely työntekijöille .....	19
4.1.3	Aineiston käsittely .....	19
4.2	Yksiköiden alkutilanteen kartoitus.....	20
5	Tutkimuksen tulokset .....	24
5.1	Haastattelun toteutus ja tulokset.....	25
5.1.1	Yksikkö A:n marketpäällikön haastattelu .....	25
5.1.2	Yksikkö B:n marketpäällikön haastattelu .....	28
5.2	Kyselyn toteutus ja tulokset .....	31
5.2.1	Yksikkö A:n työntekijöiden kyselyn tulokset .....	31
5.2.2	Yksikkö B:n työntekijöiden kyselyn tulokset .....	33
5.3	Tulosten yhteenveto.....	35
6	Pohdinta .....	36
	Lähteet .....	38
	Kuviot .....	41
	Taulukot .....	42
	Liitteet.....	43

## 1 Johdanto

Opinnäytetyössä käsitellään erilaisten johtamismenetelmien merkitystä työviihtyvyyden sekä työssäjaksamisen näkökannalta. Onko esimiehen näkemys omasta toiminnastaan täysin eroava työntekijän vastaavaan näkemykseen? Monin paikoin ihminen tiedostamattaan saattaa käyttää jotain tiettyä tyyliä esimiesasemassaan. Mitkä ovat näihin vaikuttavat tekijät ja kuinka nämä vaikuttavat työntekijöihin työyksikössä. Näihin kysymyksiin pyrittiin vastaamaan työssä. Työssä käytettiin kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä, haastatteluja ja kyselyä, jotka tukivat ja veivät eteenpäin tutkimusprosessia.

Tutkimuksessa käsitellään neljää erilaista johtamismenetelmää, jotka ovat motivaatiojohtaminen, tunnejohtaminen, valmentava johtaminen sekä autoritäärinen johtaminen. Jokaiselle johtamismenetelmälle on oma paikkansa yritysmailmassa, ja tutkimuksessa selvitetään kahden erilaisen S-market-yksikön marketpäällikön käyttämiä johtamismenetelmiä päivittäisessä työssään.

Opinnäytetyössä toteutettiin esikartoitushaastattelu molemmille päälliköille ja tämän lisäksi marketpäälliköille suoritettiin strukturoidut haastattelut helmikuussa 2012. Molempien yksiköiden työntekijöille suoritettiin kysely. Näiden haastatteluiden ja kyselyiden perusteella aineisto on käsitelty ja saatuja vastauksia on vertailtu. Tarkoituksena on, että marketpäälliköt voivat käyttää saatuja tuloksia apuvälineinä jokapäiväisessä johtamisessaan.

Tutkimusongelmaksi asetettiin, kohtaavatko työntekijöiden ja esimiehen käsitykset esimiehen käyttämistä johtamismenetelmistä tulosyksikössä ja vaikuttavatko ne työssä viihtymiseen sekä työssä jaksamiseen. Opinnäytetyössä kysyttiin marketpäälliköiltä heidän käsitystään omista johtamismenetelmistään ja työntekijöiltä heidän mielipidettään esimiesten käyttämistä johtamismenetelmistä sekä työviihtyvyyteen vaikuttavista tekijöistä.

Työn lopussa (luku 5) on havainnollistettu työstä saadut tulokset kuvioina sekä kirjalliseen muotoon aukaistuna. Kysymysrungot sekä marketpäälliköille että työntekijöille ovat liitteinä (1 ja 2) työn lopussa.

## 2 Toimintaympäristö

S-ryhmä on suomalaisen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto. Ketjun muodostavat 21 osuuskauppaa sekä lukuisat tytäryhtiöt. ”Ketjun tarkoituksena on tuottaa arvoa asiakasomistajilleen sekä laadukkaita ja kattavia palveluita”. (S-ryhmän rakenne 2011.)

S-ryhmä on perustettu osuuskunta muotoisesti, joten asiakkaat ovat organisaation asiakasomistajia. Ketjun toimintaa säätelee SOK, joka on osuuskauppojen keskuskunta. SOK:n tarkoituksena on säädellä hankinta, tuki, asiantuntija- ja hankintapalveluita. SOK:illa on toimintaa ulkomailla mm. Baltian maissa sekä myös Venäjän puolella Pietarissa. Nämä toiminnot keskittyvät market, matkailu- ja ravitsemuskauppaan. Edellä mainitsin, että s-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja näistä suurin on hok-elanto, jossa on yli puoli miljoonaa asiakasomistajaa. Pääkaupunkiseudulla yritys on suuri työnantaja yli 6 000 työntekijällään. Liikevaihto vuodessa on noin 1.7 mrd. (S-ryhmän rakenne 2011.)

S-ryhmä uskoo ja luottaa henkilöstön viihtyvyyteen työyhteisössä. Hyvä ilmapiiri muodostuu oikeudenmukaisesta ja reilusta työyhteisöstä. Työyhteisötutkimuksia tehdään jokaisessa s-ryhmän yksikössä kerran vuodessa ja nämä tulokset analysoidaan yksikkötasolla. (työpaikkana S-ryhmä on monipuolinen, mielekäs ja mahdollistava 2011.)

Ketju painottaa monimuotoisuutta työyhteisössä. Tällä hetkelläkin s-ryhmä työllistää henkilöitä yli 50 eri kansallisuudesta. Työyhteisöön perehdyttäminen on yksi suurimpia haasteita alalla kuin alalla ja tähän ketju pyrkii vastaamaan mahdollisimman kattavasti. Hyvin perehdytetty työntekijä on aina kannattava sijoitus niin asiakkaiden kuin työyhteisönkin kannalta. Vuositasolla S-ryhmä nostaa vuoden parhaan yksikön ja palkitsee tämän. Kriteereinä pidetään työilmapiiriä sekä yleisesti tekemisen meinkiä ja ongelmatilanteiden ratkaisemistaitoja yksikön sisällä. Organisaatio kannustaa esimiehiä käyttämään omaa persoonaansa johtamistyössään ja tämän näkyminen työssä tutkitusti saa henkilökunnasta parhaan suorituksen irti. (Monimuotoisuus 2011.) Alla työntekijöiden ikäjakauma vuodelta 2011 koko s-ryhmästä. Taulukosta 1 voidaan huomata, että organisaatio uskoo hyvin vahvasti sekoitukseen nuoruuden innokkuutta ja kokeneemman viisautta hoitaa asioita.

alle 20-vuotiaita 7,7 %
20–24-vuotiaita 21,9 %
25–34-vuotiaita 26,4 %
35–44-vuotiaita 19,5 %
45–54-vuotiaita 14,5%
55–59-vuotiaita 6,1%
60 v. tai yli 3,9%

Taulukko 1. S-ryhmän työntekijöiden ikäjakauma vuonna 2011

4–9 vuotta 20 %
10–15 vuotta 9 %
16–20 vuotta 7 %
21–25 vuotta 3 %
26– vuotta 5 %

Taulukko 2. Työntekijöiden työsuhteiden kesto S-ryhmällä vuonna 2010.

Yllä olevasta taulukosta (2) voi nähdä S-ryhmän työntekijöiden työsuhteiden keston ja miten hyvin organisaatio on pystynyt sitouttamaan työntekijänsä osaksi työyhteisöä. Hok-elanto on todella vahva toimija pääkaupunkiseudulla yli 300 toimipisteellään. Ketju omistaa mm. Prismat, ABC-liikenneasemat, S-Marketit ja Alepat. Tämän lisäksi ketjulla on paljon toimintaa myös muilla sektoreilla. ”Hok-elannon perusarvoja ovat mm. asiakasomistajien edut, osaava henkilökunta, kyky muuttua ajan hengen mukaisesti sekä vastuullisuus ja tuloksellisuus”. (S-ryhmän rakenne 2011.)

Hok-elannon työtyytyväisyystutkimuksesta vuonna 2011 selviää, että työntekijät ovat hyvin motivoituneita ja sitoutuneita omaan työhönsä. Työyhteisössä S-ryhmällä löytyy nuorekkuutta sekä vanhempia ja kokeneempia työntekijöitä. Organisaatio uskoo hyvin vahvasti näiden kahden sekoittamisen voimaan. (hok-elanto pitää huolta henkilökunnastaan 2012.)

Vastuullisuus on ollut hok-elannon yksi perusarvoista jo yli sadan vuoden toiminnan aikana ja kyseinen arvo ohjaa edelleenkin hyvin vahvasti toimintaa. Hok-elanto kuuluu Finnish Business



& Society-verkoston ja verkoston tavoitteena on kehittää taloudellista, sosiaalista ja ekologista kehitystä suomessa sekä ulkomailla. (huomina tehdään tänään 2012.)

Edellä mainittiin hok-elannon perusarvoja, joihin ketju nojaa vahvasti. Organisaatio on saanut avainlipputunnustuksen suomalaisen työn liitolta. Avainlipputunnustuksen saajan täytyy täyttää vaatimukset mm. kotimaisen omistuspohjan osalta sekä kotimaisten tuotteiden tukemisesta merkittävällä tavalla. Hok-elannon liikevaihdosta jopa 80 % saadaan kotimaisten tuotteiden myynnistä. (suomalainen yritys, jonka sinä omistat 2010.)

### 3 Johtamisen menetelmät työkaluina hyvässä työyhteisössä

Tässä kappaleessa käsitellään johtamismenetelmiä erilaisista näkökulmista, jotta lukija saa käsityksen myöhemmin kerrottavista kysymysrungoista, ja miten haastattelut on rakennettu teemojen perusteella. Opinnäytetyössä käsitellään neljää erilaista johtamismenetelmää ja selvitetään näiden avulla, kuinka menetelmät vaikuttavat yksikön toimintaan. Kappaleessa käsitellään myös työyhteisön viihtyvyyteen vaikuttavia tekijöitä.

Kyseisiä menetelmiä, joita työssä tutkitaan on perusteltu niin, että jokainen tuo hyvin erilaisen näkökulman johtamiseen eikä joukossa ole kahta melkein samanlaista, joita olisi hankala pystyä erottamaan toisistaan etenkin haastateltavalle.

Hyvä työyhteisö koostuu ihmisistä, jotka ovat sitoutuneita työhönsä sekä organisaatioonsa. He mieltävät työnsä sellaiseksi, jonne on mukava tulla päivä päivän jälkeen. Organisaation täytyy pystyä myös tarjoamaan haasteita urapolun varrella, jotta työ tuntuisi antoisalta ja työpaikalle olisi mukava tulla muulloinkin kuin vain palkkapäivänä. (Haahti 2009.)

Työyhteisössä on sosiaalista kanssakäymistä kollegoiden kanssa päivittäin. Tämän hyvin toteutuessa työpaikan yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy. Jokainen työntekijä on luomassa tai tuhoamassa tätä ”työhenkeä”, joka edistää tai latistaa työjaksamista. Nykyajan ryhmät ja tiimit tekevät työtä kovien aikarajoitusten sekä paineiden alla. Jatkuvasti muuttuvat tekijät saattavat aiheuttaa ristiriitatilanteita työyhteisön sisällä ja tällaisissa tilanteissa hyvän esimiehen ongelmanratkaisu taidot sekä johtamistaidot tulevat vahvoina esille. Työyhteisön ongelmatilanteisiin tulisi puuttua mahdollisimman ajoissa, jotta ne eivät pääsisi kasvamaan lumipallon lailla yhteisön sisällä aiheuttaen ristiriitoja työntekijöiden välille. On täysin normaalia, että ihmisten paljon tehdessä töitä yhdessä syntyy myös ristiriitoja ja tämä on aivan arkipäivää esimiehelle, jonka tehtävänä on ratkaista ja sovittaa näitä ongelmia. (Haahti 2009.)

Nykyään henkilökunta on työyhteisöissä painettu minimiin ja tämä väistämättä aiheuttaa riitoja ihmisten välille. Hyvä keino on antaa työyhteisön itse yrittää selvittää omia henkilökohtaisia ongelmiansa keskenään ilman, että esimies käyttää henkilökohtaista auktoriteettia hoitaakseen ongelman. Esimiehellä on hyvä olla valmiiksi mietitty taktiikka, kuinka hoitaa tällaiset tilanteet. Tämä helpottaa johtajan suhtautumista esimerkiksi palavereihin kun tietää mitä odottaa ja mitä tehdä yllättävissä konfliktitilanteissa. (Harvard Business School Press 2005,86.)

Yksi suurimmista ongelmista useimmilla esimiehillä on vastata häiritsevään käyttäytymiseen samalla tavalla. Monissa yhteisöissä työntekijät kiihtyvät toisilleen ja korottavat samalla ääntään. Esimiehen olisi pystyttävä pitämään tunteensa kurissa, jotta hän ei alkaisi korottaa itse myös ääntään. Hänen olisi mietittävä uusia ja erilaisia keinoja rauhoittaa tilanne. Hyvänä esimerkkinä on vaikka vaihtaa keskustelun aihetta aivan tynesti. Tällä keinolla pystyy hetkellisesti pistämään työntekijän pasmat sekaisin ja keskittymään oleelliseen. Todennäköisesti häiritsevä käytös ei tämän jälkeen enää jatku samanlaisena. Jokaisessa työyhteisössä on ihmisiä, jotka toivotavat omaa menestystään ja hyvyttään. Jokainen työntekijä ”tarvitsee” jotain esimieheltään ja kyseisessä tapauksessa se on huomio. Hyvän esimiehen on osattava kehua ja antaa palautetta työntekijän suorituksista mutta johtajan täytyy pystyä toimimaan monen erilaisen ihmistyyppin kanssa ja vielä saada heistä se ”paras” irti tilanteesta kuin tilanteesta. Toisena ääripään esimerkkinä on ihminen joka jatkuvalla kritiikillään saa kollegat hermostumaan toistamiseen. Nämä ovat aivan arkipäiväisiä tilanteita erilaisissa työyhteisöissä. (Harvard Business School Press 2005, 86-88.)

### 3.1 Tunnejohtaminen

Jari Salminen toteaa artikkelissaan tunteiden johtaminen on muutoksen avain (2007) , että tunnejohtamisella halutaan saada työntekijät tukemaan yrityksen tavoitteita. Esimies yleensä johtaa, herättää sekä johtaa tunteita sitä itsekään tiedostamatta. Omien tunteiden tiedostamisen kautta pystytään johtamaan tunteita tietoisesti. Muutoksen johtaminen on organisaatiossa esimiestyötä ja juuri tällaisissa tilanteissa tunteet ovat pinnalla. Johtaessaan muutosta organisaatiossa esimiehen täytyisi pystyä myös johtamaan tunnetiloja alaisissaan, koska positiiviset tunnetilat auttavat yhteisöä selviämään muutoksista nopeammin ja tehokkaammin. Salminen luettelee artikkelissaan kohtia, joita taitavan esimiehen tulisi osata hallita työyhteisössä. Hän mainitsee alaisten innostamisen sekä omantunnon ja itseluottamuksen tukemisen. Salminen toteaa alaisten tunteiden purkamisen olevan elintärkeää. Muutoksissa tulee aina esille tiettyjä pelkotiloja ja näitä syitä pitäisi pystyä käsittelemään aktiivisesti työyhteisön sisällä. Yksikään esimies ei voi vaatia muutoksen tapahtuvan samantien ja alaisille olisi annettava aikaa sulatella muutosta. (Salminen 2007.)

Salminen toteaa, että ”tunnejohtamisessa on pohjimmiltaan kyse taidosta päästä aitoon vuorovaikutukseen johdettaviensa kanssa”. (Salminen 2007.) Luottamuksen saaminen on ehdotonta, jotta alaisten tunteisiin pystyy vaikuttamaan myönteisesti. Tunnejohtajuus on opittavissa jokaisella. Tämä johtamismenetelmä ei ole tekniikkalaji vaan hyvä itsetuntemus, sekä omien tunteiden näyttäminen on avain tunnejohtajuuteen. (Salminen 2007.)

Työyhteisössä on kaksoistavoitteita. Toisaalta tavoitteet ovat pitkälti tulosten syntymisessä mutta myös tunteisiin on sidottu tavoitteita. Näitä tunnepuolen tavoitteita voivat olla esimerkiksi liittymisen, arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tarpeita. Kaski&Kiander kirjassaan tunnejohtajuus (2005) avaavat monilta osin erilaisia seikkoja, mitkä vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin tunteiden kautta. Tunnejohtajuus kertoo kysymykseen vastauksen, kuinka tehokkaaksi työyhteisön saa oikein hoidetulla tunnejohtamisella. (Kaski & Kiander 2005, 16.)

”Hyvän johtajan tulee ottaa huomioon se, että ihmiset ovat erilaisia ja jokainen työntekijä tuntee asioita eri tavalla”. Kaski&Kiander toteavat, että haastavinta esimiestyössä on juurikin tunteiden kanssa työskentely. Esimiehen täytyy pystyä toimimaan hieman kauempana työntekijöistä tunteiden osalta. Tämä ehkäisee vaikeiden päätöksien tekemisen hankaluutta työyhteisössä. (Kaski & Kiander 2005, 16.)

Kirjallisuudessa käytetään paljon termiä läheisyys-etäisyys jana, joka tarkoittaa esimiehen reflektiivistä tutkivaa työtettä. ”Esimiehen on liikuttava työyhteisön sisäisen maailman ja riittävän etäisyyden välillä”. (Kaski & Kiander 2005, 16.) Uuden työntekijän saapuminen työyhteisön jäseneksi aiheuttaa yleensä paljon havainnointia ja palautteen antamista monista eri kulmista. Uusi työntekijä kyselee ja ihmettelee paljon talon tapoja sopeutumisvaiheessaan mutta tämä kaikki häviää ajan myötä ja siinä vaiheessa ei enää kyseenalaisesta toimintatapoja. Kaski&Kiander (2005) kuvaavat kirjassaan tätä ”ilmaksi”, jota kaikki ovat tottuneet hengittämään, mutta ulkopuolinen näkee ja aistii tätä kulttuuria hyvinkin kaukaa. (Kaski & Kiander 2005, 21.)

Tunnejohtamisessa tärkeä elementti on motivointi, mitä käsittelen toisessa kappaleessa tarkemmin. Jos tätä kyseistä tunnelatausta ei saada pidettyä korkealla, saattaa työntekijän motivaatio laskea ja tätä kautta myös osa työpanoksesta tippuu pois. Työn tekeminen ihmiselle on tärkeä rutiini päivässä, jolloin työntekijä pystyy kehittämään omia tarpeitaan sekä tunteenomaan itsensä hyödylliseksi siinä mitä hän tekee. (Kaski & Kiander 2005, 25.)

Kaski & Kiander pohtivat tunteita myös innovatiivisuuden pohjana. Avoin, rehellinen sekä luottamusta herättävä työyhteisö ovat pohjana luovuudelle, jota tarvitaan varsinkin tällaisena talouden aikana, jolloin olisi kehitettävä kokoajan jotain uutta ja mullistavaa. Esimiehen

tehtävänä on johtaa tätä ilmapiirin luomisprosessia, jotta työyhteisöstä saataisiin parasta irti erilaisissa tilanteissa. (Kaski & Kiander 2005, 25)

Hiltunen (2011) käsittelee tunnejohtajuutta monelta eri kantilta. Hänen mielestään suurimpia ongelmia on tunnistaa toisen ihmisen tunnetiloja. Tällainen erilaisten tunnetilojen tunnistaminen on hyvän tunnejohtajan vahvuus. Johtaja tietää mitkä ovat ihmisten perustunteet ja mistä nämä aiheutuvat. Hiltunen (2011) miettii, että ”liian harvoin johtajan suusta kuuluu hyvin yksinkertainen kysymys Miltä sinusta tuntuu”.

Kaikissa kirjallisuuslähteissä mitä on tutkittu opinnäytetyötä varten on yksi erittäin hyvä ajatus jonka Hiltunen (2011) hyvin tiivistää: ”Hyvän johtajan tunnuspiirre on se, että hänellä on oma, ennalta mietitty tyyli johtaa”. ”Tätä tapaa johtajan on hyvä käyttää hyväkseen, jotta hän luo järjestelmällisyyttä ja ennustettavuutta toimintaansa”. (Hiltunen 2011, 64, 98.)

### 3.2 Motivaatiojohtaminen

Motivaatiota sanotaan ihmisen eteenpäin saattavaksi voimaksi. Usein esimiehen ongelma on se, että hän haluaa olla saattamassa projekteja ideoinnista toteutusvaiheeseen ja tästä käytäntöön. Esimiehen pitäisi muistaa ottaa mukaan aina työntekijät mukaan heti ideointivaiheesta alkaen, koska kuka haluaa tulla mukaan kesken projektin kun kaikki innovaatiotyöt on jo saatu aikaiseksi ja itse ei enää projektiin voi oleellisesti vaikuttaa. Johtajan työ on saattaa työyhteisö osaksi projektia mahdollisimman aikaisesti vaiheesta alkaen, jotta he saavat päästä ideoimaan projektia ja näin ottamaan homman ”omakseen” ja tätä kautta sitoutua valittuun työhön 100 %. Näin kuvailee motivaatiojohtamista Jori Leskelä (2001,22.) kirjassaan Motivaatiojohtaminen.

Motivaation johtamisen onnistumiselle on monia syitä, jotka ovat esimerkiksi ilmapiirin parantuminen huomattavasti sekä arvostuksen ja luottamuksen syntyminen ja lisääntyminen molemminpuolin. Hyvän motivaation johtamisen seurauksena yleensä syntyy myös paljon tehokasta yhteistyötä eri osapuolten välillä. Tällaisella johtamismenetelmällä on paljon mahdollisuuksia ratkaista erilaisia ongelmia työyksikön sisällä. Tästä syystä motivaatiojohtaminen on yksi käytetyimmistä johtamismenetelmistä. (Leskelä 2001, 125.)

Merkityksen tekeminen työlle on asia mikä saa työntekijän antamaan itsestään enemmän projektin läpiviemiseen. Jokainen työntekijä kuuluisi pitää hyvin informoituna työn etenemisestä, tavoitteista sekä taidoista, joita projekti tarvitsee edetäkseen. Tähän tilanteeseen sopivat luontevasti kahden keski kesustelut esimiehen ja alaisen välillä. Tällaisessa hetkessä esimies voi tehdä alaisen motivaatiosta astetta paremman yksilönä rohkaisemalla tätä ja valmentamalla korkeammalle tasolle. (Leskelä 2001, 25.)

Ei ole olemassa yksikköä, jossa johtaja ei pystyisi ottamaan selvää alaisten taustoista sekä henkilökohtaisista tavoitteista ja sitoumuksista. Jokainen ihminen on erilainen ja jokaista ajavat erilaiset motivaatiotekijät. Jollakin työntekijällä sosiaaliset tarpeet ajavat taloudellisten ohi ja toisinpäin. Toinen tyyppi on erilaisten statuksien hakeminen esimiehiltä ja tällä tarkoitetaan arvostuksen sekä tunnustuksen tarvetta ylemmältä johdolta. Jokaisen tarvehierarkia on erilainen ja esimiehen pitäisi pystyä tunnistamaan erilaiset motivaatiotekijät, mitkä ajavat työntekijöitä eteenpäin. Esimies, joka on herkkä vaistoamaan tällaiset motivaatioon vaikuttavat tekijät, pystyy yleensä viemään ja kehittämään työntekijän tehokkuutta yksikössä. (Leskelä 2001, 42-43.)

Tärkeintä esimiehen tehtävissä on tietää kunkin työntekijän motivaatioon vaikuttavat asianhaarat. Esimiehen tehtävänä on ohjata ja motivoida alaistaan menemään kohti omia tavoitteitaan ja tukea häntä näissä polun varrella. Henkilökohtaisen johtamisen ideana on, että esimiehen täytyy kohdella alaisiaan yksilöinä. Esimiehen on oltava tehokas ja tämä merkitsee henkilökohtaista kanssakäymistä työyhteisön jäsenten kanssa, sekä aitoa kiinnostusta heidän asioistaan. (Leskelä 2001, 42-44.)

Hyvän esimiehen on ymmärrettävä, että hän itse määrää minkälaisia tuloksia hän haluaa saada alaisistaan irti. Omalla päättäväsyydellä tai heikolla johtamisella viestitään alaisille minkälaisia tuloksia halutaan saada heiltä aikaan. Esimiehen vaatiessa alaisiltaan vähemmän hän varmasti tulee aikaan vähemmän aikaan. Yleensä esimies, joka vaatii paljon alaisiltaan, saa paljon enemmän. Yleisesti ottaen esimies määrää suoritustason, jolle hän haluaa oman henkilöstönsä pääsevän. Aina pahinta pelätessä näin varmasti tulee tapahtumaan. (Leskelä 2001, 44.)

Hyvän ilmapiirin luominen työyhteisön sisään on esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Innostus ja motivoiminen lisäävät suoritustasoa ja näkyy päivittäisissä toiminnoissa selkeästi. Omalla innostuksella ja esimerkillä on suuri mahdollisuus siirtyä työntekijöihin ja he levittävät tällaista tunnetilaa nopeasti ympärilleen, jolloin tekemisen meininkin on aivan eri tasolla kuin yksikössä, jossa kukaan ei ole hyvä olla. (Leskelä 2001, 45.)

Hyvänä lopetuksena motivaatiojohtamisesta voisi mainita, että hyvät tulokset saadaan aikaan huomaamalla työntekijöiden tarpeita yksilöllisesti sekä pönkittämällä heitä eteenpäin heidän itse valitsemallaan polulla. Esimiehen ei kuitenkaan pidä väheksyä hyvän ilmapiirin luomista sekä kehittämistä, jossa työntekijät haluavat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja esimiehen haluamalla tavalla. (Leskelä 2001, 47.)

### 3.3 Autoritäärinen johtaminen

Autoritäärinen johtamismalli on käytössä monissa eri organisaatioissa. Parhaimpana esimerkkinä voisi mainita esimerkiksi sotilashierarkiat sekä uskonnolliset ryhmittymät. Tällaisessa johtamismenetelmässä on kysymys henkilökohtaisesta auktoriteetista. (Frestadius 2009.)

Monissa yhteisöissä autoritäärisen johtamisen malli on istutettu jo kauan aikaa sitten kiinteäksi osaksi toimintoja. Tämä sama malli on istutettu erilaisiin organisaatiokulttuureihin vahvaksi osaksi ja tästä pois pääseminen on helpommin sanottu kuin tehty. Tuhansia vuosia opettajat ovat olleet kaikkietäviä ja oppilaat tietämättömiä elämästä. Sama kaava osuu yrityksiin, yritysjohtajiin ja esimiehiin. Ajatellaan, että mitä autoritäärisempi kasvatus esimiehellä on ollut, sitä haastavampi hänen on sitä pystyä karistamaan omassa työskentelyssään. (Mäkipeska & Niemelä 2001,32-33.)

Suurin osa esimiehistä pitää osallistuvaa ja motivoivaa työskentelytapaa ihanne johtamisena. Kuitenkin tutkimuksien mukaan noin 40% esimiehistä käyttää johtamisessaan autoritääristä johtamista. Vuosituhansien saatossa ihmisiä kasvatettiin uskomaan, että on olemassa vain vanhoja ja viisaita, sekä nuoria ja tietämättömiä. Nykyään hierarkiat ovat kaventuneet suuresti ja asiat ei ole enää aivan näin mustavalkoisia. Kuitenkin nämä historian aikana opitut uskomukset esimiehen kaikkivoipaisuudesta ovat hankalasti murrettavissa eikä se ole ihan hetkessä tehty. (Mäkipeska & Niemelä 2001,32-33.)

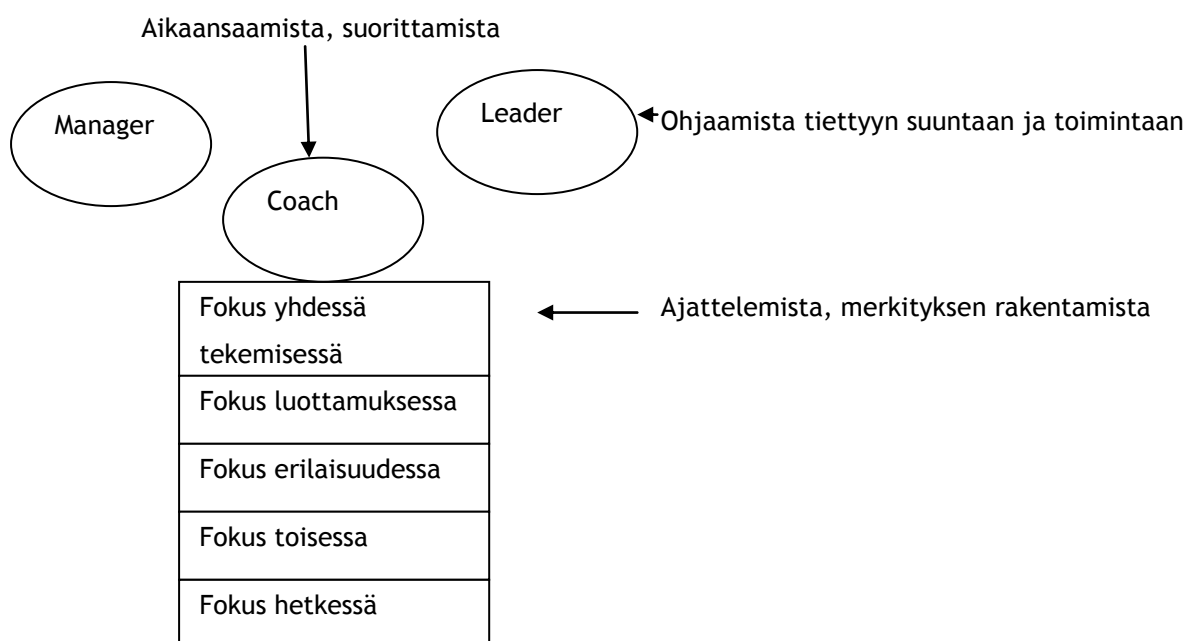
Auktoriteetillä saavutetaan historian valossa hyviä lyhyen aikavälin tuloksia. Ihmiset mieltävät vahvan johtajan ja esimiehen turvalliseksi, joka on avainasia organisaation muutosten läpiviennissä. Erilaiset tutkimukset osoittavat, että autoritäärinen johtamismalli luo turvallisuuden tunnetta työntekijöille/alaisille. Johtamismallin heikkona puolena pidetään yleisesti informaation sekä innovaation puutetta. Tähän voidaan lisätä vielä jatkuva valta-aseman väärinkäyttö tietyissä tilanteissa. (Frestadius 2009.)

Innovaation sekä kyseenalaistuksen puuttuminen voidaan usein tulkita vanhoihin kaavoihin kangistumiseksi. Autoritäärinen johtaja saattaa hyvin usein jämähtää hyvin toimiviin keinoihin eikä näe syytä ruveta muuttamaan tapojansa. Tässä piilee etenkin yritysmaailmassa suuri vaara, koska organisaation elinehto on jatkuva uudistuminen. Autoritäärinen johtamismenetelmän kompastuskivenä mielletään hajauttamattoman vallan korruptoiva vaikutus. (Frestadius 2009.)

### 3.4 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen sisäistäminen yrityksille on melkoisen uutta. Tämä johtamisen muoto on saanut hierarkioita madaltamaan kynnyksiään ja ajattelemaan johtamista erilaisista näkökulmista. Kansanen (2004) kuvailee valmentavaa johtamista seuraavasti: ”Johtamisen tarkoituksena on varmistaa, että asiat toteutuvat. Hyvät esimiehet keskittyvät oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön, jotta voitaisiin saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset. Tämä on valmentavan johtamisen ydin”. (Kansanen 2004,23.)

Valmentavaa johtamista kutsutaan kokonaisvaltaiseksi tavaksi olla, vaikuttaa sekä tulla vaikutetuksi (kuvio 1). Valmentavan johtajan täytyy pystyä kohtaamaan ”valmennettaviansa” yksilöinä sekä ryhminä. Tällainen johtamismalli perustuu kyvyille olla läsnä hetkessä ja huomioida toisia vahvasti. Esimiehen täytyy pystyä hyödyntämään joukossa olevaa erilaisuutta sekä ymmärtää tätä. (Ristikangas & Ristikangas 2010,42.)



Kuvio 1. Valmentavan johtajuuden kokonaisuus.

Valmentava johtajaa kuvataan hyvin tavalliseksi ihmiseksi ilman johtajan mahtavia yli-inhimillisiä ominaisuuksia. Tällaisessa johtamismenetelmässä johtaja ”laskeutuu” muiden alaisten tasolle ja unohtaa virallisuuden. Virallisuuden unohtamisella pystytään samaistumaan helpommin esimieheen ja tämä heijastuu myönteisenä suhtautumisena. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 50.)

Valmentavassa johtamisessa kysymys on siitä, että esimies on itse ensin tekemässä asioita, joita hän toivoo alaistenkin tekevän ja tätä kautta jalkauttaa näitä asioita työyhteisöön.

Vanhemmat sukupolvet ovat väsymässä hiljalleen työmarkkinoilta ja näitä markkinoita valtaavat yhä enemmän vuosina 80 ja tästä eteenpäin syntyneet. He ovat niin sanottua Y sukupolvea, jotka ovat tottuneet kyseenalaistamaan oppimaansa. He ovat kasvaneet sosiaalisen median ympärillä ja omaavat vahvan tasa-arvoisuuden. Nämä uuden sukupolven työntekijät eivät välttämättä osaa eivätkä halua sopeutua vahvoihin tittleiden tuomiin eri arvoisuuksiin vaan haluavat avoimuutta, sekä enemmän valmentavaa otetta esimiehiltä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18,77.)

Valmentavaa johtamista voidaan verrata hyvin opettajan työhön. Opettajaa motivoi nähdä yksilön sekä yhteisön kasvavan ja kehittyvän hänen opetuksistaan. Opettaja rakentaa edellytyksiä sekä visiota tulevaa varten. Tällaiseen johtamismenetelmään tarvitaan vahvan itsetunnon omaavaa esimiestä, joka ei pelkää nähdä toisten onnistuvan ja pääsevän eteenpäin. Tällaisen esimiehen motivoinnin täytyy tulla kyvystä nähdä toisten valmennettavien eteneminen työyhteisössä organisaation etuna eikä omasta edusta pois otettuna. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 15.)

Jokainen opinnäytetyön neljästä johtamismenetelmästä on eroava toisistaan ja lukijalle avaan vielä jokaisen menetelmän keskeisimmät piireet (taulukko 3). Tällä tavoin lukijan on helpompi lähteä seuraamaan tutkimukseni kulkua, sekä tarkastella tuloksia hyppimättä tekstissä jatkuvasti. Johtamismenetelmät ovat seuraavat: tunnejohtaminen, motivaatiojohtaminen, valmentava johtaminen sekä autoritäärinen johtaminen.



Tunnejohtaminen	Tunnejohtamisessa tavoitteena esimiehellä on pystyä tunnistamaan työntekijän tunnetila, jotta esimies pystyy hyödyntämään tätä omassa johtamisessaan.
Motivaatiojohtaminen	Motivaatio on työntekijän eteenpäin vievä voima. Jokapäiväisessä johtamisessa esimiehen täytyy muistaa ylläpitää työntekijän motivaatio tekijöitä. Jokaisella työntekijällä on erilaiset motivaatio tekijät. Kehityskeskustelut ovat erittäin hyvä hetki motivoida työntekijää kohti uusia haasteita ja tavoitteita.
Valmentava johtaminen	Valmentavaa johtamista kutsutaan enemmän opettajamaiseksi otteeksi johtaa työntekijöitä. Kyseisessä johtamismenetelmässä työntekijä on tämä ”varsinainen tähti” ja esimies on ikäänkuin mentori. Tällaisessa johtamismenetelmässä esimies toimii tiiviinä osana työyhteisöä eikä ole vain omissa oloissaan toimistossa.
Autoritäärinen johtaminen	Autoritääristä johtamista mielletään käytettäväksi suureksi osaksi sotilas hierarkioissa. Vahvoja auktoriteettejä tarvitaan esimerkiksi muutosjohtamisessa, jossa työyhteisö näkee vahvan johtajan turvallisen esimiehenä. Ongelmana kyseisessä johtamismenetelmässä on innovaation puute sekä hierarkian suuret erot työyhteisössä.

Taulukko 3. Johtamisen eri menetelmien keskeisimmät piirteet

#### 4 Tutkimuksen kulku ja menetelmät

Opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

Tilastokeskus määrittelee laadullisen tutkimuksen näin: ” Kvalitatiivisessa

yhteiskuntatutkimuksessa tutkijan etukäteen laatimien kysymysten asemasta tutkimushenkilöt

saavat suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa aihealueeseen liittyvistä kokemuksistaan ja mielipiteistään esim. syvähaastatteluissa tai ryhmätilanteessa. Tämä ns. ymmärtävä menetelmä antaa mahdollisuuden kartoittaa yhteiskuntailmiöitä niiden kaikessa rikkaudessaan. Sitä käytetään joko itsenäisenä tutkimusmenetelmänä tai yhdessä kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa”. (Kvalitatiivinen tutkimus 2005.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellisen elämän tilanteet hetki hetkeltä talteen. Tutkimuksen tarkka kuvaaminen lisää tutkimuksen luotettavuutta selvästi. Esimerkiksi haastattelun runko ja sen toteuttamisen kulku täytyisi kuvata mahdollisimman totuudenmukaisesti. Aineiston keräämisen taustat olisi myös tärkeätä kertoa lukijalle. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan kohdetta tai asiaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tavoitteena onkin löytää ja paljastaa uusia tosiasioita kuin kertoa jo olemassa olevia faktoja. Laadullisen tutkimuksen päätteeksi on erittäin suositeltavaa kertoa omista virhetulkinnoistaan sekä suorittaa oman työskentelyn itsearviointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006,152,217.)

Kvantitatiivisellä tutkimuksella tutkitaan laadun sijasta määrää. Kyseisessä menetelmässä käytetään erittäin paljon erilaisia laskennallisia kaavoja ja selvitetään paljon syy-seuraus suhteita. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää käytetään yhdessä riippuen tekijästä. Molemmat menetelmät tukevat toinen toisiaan erilaisissa tutkimuksissa ja tässä opinnäytetyössä on käytetty molempia menetelmiä, jotta saataisiin mahdollisimman tarkat vastaukset haluttuihin kysymyksiin. (Määrällinen tutkimus 2012.)

#### 4.1 Haastattelu ja kysely

Ennen varsinaista tutkimusta haastateltiin marketpäälliköitä alkutilanteen kartoittamiseksi. Varsinaista tutkimusta varten molemmat marketpäälliköt haastateltiin erikseen lomakehaastattelumenetelmällä ja henkilökunnalle tehtiin kysely tietojen saamiseksi molemmilta henkilöstöryhmiltä. Tämän jälkeen vertailtiin saatuja vastauksia.

Haastattelun isona etuna on tilanteen edellyttämällä tavalla asioiden säätely. Menetelmänä haastattelu on hyvinkin joustava tilanteen mukaan ja kyseisessä menetelmässä on helppo kerätä aineistoa vastaajia myötäillen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006,194.)

Vastaajien saaminen on yksi kompastuskivi monissa haastatteluissa mutta yleensä suostumisen jälkeen halutut henkilöt saadaan tavoitettua helposti myöhemminkin korjauksia tai lisävastauksia varten. Haastattelun hyvänä ja huonona puolena on se, että hyvä tutkimus vie aikaa mutta se antaa tutkimukselle hyvin paljon. Hirsjärvi ym. (2006,195) toteavat, että ”puolen tunnin haastatteluun tuskin kannattaa edes ryhtyä”. Ratkaistavassa ongelmassa

haastattelun teko ei ole ajankäytön kannalta edes järkevää, joten tällaisessa tapauksessa tutkija voi suorittaa aivan yhtä hyvin kyselyn lomakkeen kautta. Etenkin vieraille ihmisille tehtävässä haastattelussa tutkittava henkilö saattaa antaa sosiaalisesti hyviä vastauksia, joka vääristää tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006,195.)

#### 4.1.1 Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu marketpäälliköille

Varsinaisessa tutkimuksessa marketpäälliköille tehtiin yksilöhaastattelu heidän käyttämistään johtamismenetelmistä. Stukturoidun haastattelulomakkeen kysymykset ovat tarkoin harkittuja ja mietittyjä. Stukturoidussa lomakehaastattelussa vastaajalla ei ole vapautta tulkita kysymystä millään muulla kuin halutulla tavalla. Tämän haastattelumenetelmän hyvänä puolena on se, että haastateltava tietää koko ajan mitä haastattelussa tapahtuu. tutkimustuloksien kirjaaminen koneelle on mahdollista välittömästi vastaamisen jälkeen. Heikkouksina voidaan pitää haastattelumenetelmän jäykkyyttä. (Kurkela.)

”Nimensä mukaan haastattelu tapahtuu lomakehaastattelussa lomaketta apuna käyttäen”. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2006,197.) Tutkimusmenetelmässä lomakkeessa olevat kysymykset ja väitteet ovat täysin päätettyjä ja harkittuja. Haastattelun tekeminen on yksinkertaisin ja helpoin asia kysymysten tekemisen jälkeen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2006,197.)

#### 4.1.2 Kysely työntekijöille

Kyselystä käytetään englanninkielistä nimitystä ”survey”. Tämä nimi kuvastaa havainnoinnin, kyselyn ja haastattelun risteytystä. Kyselyä käytetään runsaasti erilaisissa tutkimuksissa. Kyselyn avulla on helppo pystyä tekemään jokaiselle vastaajalle täsmälleen samankaltainen kysymyspatteristo, jossa tulokinnan varaa ei ole. Kyselyn hyvänä puolena pidetään helppoutta siirtää kerätty aineisto vaivattomasti esimerkiksi kuvioiksi helpottamaan asian esittämistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006,182.) Molempien yksiköiden työntekijöille tehtiin kysely. Kysymykset laadittiin marketpäälliköiden haastatteluiden pohjalta.

#### 4.1.3 Aineiston käsittely

Tavoitteena oli käsitellä varsinaisen tutkimuksen osalta haastattelujen ja kyselyn avulla saatuja vastauksien sisältö niin, että saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin ja pystytään ratkaisemaan tutkimusongelma selkeästi. Haastatteluissa käsiteltiin kahden eri S-market yksikön työntekijöiden vastauksia marketpäälliköiden vastaaviin ja selvitettiin, onko näissä yhtäläisyyksiä ja kuinka heidän näkemänsä johtamismenetelmät eroavat toisistaan

tulosyksikössä. Lisäksi selvitettiin vaikuttavatko nämä eroavaisuudet työssä viihtymiseen ja jaksamiseen.

Aineistojen käsittelyyn on olemassa monia eri tapoja. Aineiston käsittelyssä periaatteena on valita tapa, joka parhaiten vastaa olemassa oleviin kysymyksiin ja ongelmiin. Tutkimustuloksien selvittäminen lukijalle muutoinkin kuin vain kuvien ja taulukoiden tavoin on tärkeä vaihe aineiston käsittelyssä. Tuloksia ei pitäisi jättää niin, että se jättää lukijalle tulkinnan varaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 212-213.)

Kyselyn tulokset esitetään frekvensseinä ja kuvioina. Haastattelujen tulokset avataan laajemmin. Lopuksi vertaillaan työntekijöiden ja esimiesten ajatuksia toisiinsa. Kuvioden avulla pystyttiin havainnoillistamaan myös työntekijöiden ajatuksia ja näiden eroja yksiköittäin.

Lukijalle ei pitäisi jäädä minkäänlaista tulkinnan sijaa vaan tuloksien pitäisi olla koottuna yhteen, jotka antavan selkeät vastaukset kaikkiin asetettuihin kysymyksiin ja ongelmiin. Johtopäätöksiä perustelemisen täytyy pysyä linjassa saatuihin tuloksiin verrattaessa. Tutkijan täytyy pystyä pohtimaan ja selvittämään oman työnsä merkitystä valitulle alueelle. Työn päättämisen kannalta olennainen osa on tuloksien ymmärtäminen ja se, miten näitä tuloksia voisi käyttää laajemmin hyödyksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 198, 214.)

Tarkoituksena oli koostaa tutkimusten tuloksista molempien s-markettien marketpäälliköille lyhyt selonteko, jotta he voivat peilata tuloksia heidän omaan mielipiteeseensä asiasta ja tämän avulla muuttaa ja kehittää omaa johtamismenetelmäänsä vastaamaan alati kasvavia tarpeita yksikössä.

#### 4.2 Yksiköiden alkutilanteen kartoitus

Opinnäytetyössä käsitellään kahden S-market-yksikön marketpäällikön käsityksiä omista yksiköistään ja johtamismenetelmistään. Molempia yksiköitä käsitellään omilla tunnuksillaan A ja B, nimien julkitulemisen välttämiseksi. Isompaa yksikköä kutsutaan nimellä ”yksikkö A” ja pienempää ”yksikkö B”. Yksikkö A:n marketpäällikkö on pitkän linjan s-ryhmän marketpäällikkö ja yksikkö on hänen urallaan neljäs. Yksikkö B:n marketpäällikkö on nuorempi naishenkilö ja tämä on hänen toinen yksikkönsä, jota hän johtaa. Havainnollistan SWOT-analyysin avulla molempien yksikköjen tämänhetkistä tilannetta yksikkötasolla (taulukko 4-7), että myös johtamisen näkökulmasta.

Yksikkö A sijaitsee hyvien liikenneyhteyksien varrella, kasvavalla ja kehittyvällä alueella. Yksikkö on perustettu vuonna 1996 ja sen on yksi hok-elannon suurimmista sekä myyntineliömäärältään, että myynniltään. Henkilöstömäärä on tällä hetkellä noin 50.

Yksikkö B on hyvien liikenneyhteyksien päässä juna-aseman vieressä. Myymälä on avattu vuonna 2011. Henkilökuntaa on tällä hetkellä 20. Myynniltään ja kooltaan yksikkö eroaa huomattavasti toisesta yksiköstä.

Lokakuussa 2011 suoritettiin esikartoitushaastattelu molemmista marketpäälliköistä sekä yksiköistä swot-analyysillä. Swot-analyysissä on neljä erilaista kohtaa, joita pyritään tutkimaan. Analyysissä käsiteltiin molempien yksiköiden vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia. Molempia yksiköitä tarkasteltiin esimiesten johtamisnäkökulmasta ja yksikön näkökulmasta.

Yksikkö A:n marketpäällikkö listasi yksikön vahvuusiksi sijainnin sekä osaamisen tason. Ihmisen ”jalostamisen” hän myös näki tärkeänä uusiin työtehtäviin. Mahdollisuuksista haastateltava mainitsi suuren organisaation yksikön takana, joka tuo tiettyä uskottavuutta toimintaan sekä resursseja. Kilpailutilanteen haastateltava uskoi tuovan myös lisää asiakkaita. (Marketpäällikön esikartoitushaastattelu 2011.)

Heikkouksiksi haastateltava näki remontit sekä tilojen pienenemisen, joka asettaa haasteita yksikön asiasmäärien kasvaessa. Yksikkö on myynniltään top 6 koko hok-elannossa, joten kyseessä on yksi suurimmista yksiköistä. Uhkakuvina tulevaisuudelle haastateltava näkee kauppakeskuksen mielenkiinnon hiipumisen asiakkaiden silmissä. Toisena asiana mainitaan organisaation kehittymisen vääristyminen. (Marketpäällikön esikartoitushaastattelu 2011.)

Omassa johtamisessaan haastateltava näki vahvuusiksi määrättyjen asioiden ennalta näkemisen sekä nopeiden päätösten tekemisen. Marketpäällikkö korosti, että suurena vahvuutena hän pitää omanlaisen johtamismallin jalkauttamisen onnistuneesti yksikköön. Mahdollisuuksina omassa johtamisessaan haastateltava pitää omien ideoiden hyväksyttämisen ja jalkauttamisen yksikössään. ”Luottamuksen lisääminen on aina mahdollista yksikössä kuin yksikössä”, toteaa marketpäällikkö. Tiimityön lisääminen on yksi suuri mahdollisuus yksikössä, jossa vastuualueita on useita eri ihmisillä. Haastateltava toteaa, että hän pitää yhtenä todella tärkeänä mahdollisuutena kehittää omaa johtamistaan sillä, että hän oppii näkemään nopeammin ja tarkemmin jos jollain työntekijällä on kädet liian täynnä töitä. Haastateltavan mielestä hyvän esimiehen täytyy pystyä muuttamaan työjärjestyksiä tarpeiden mukaan hyvin nopeasti. (Marketpäällikön esikartoitushaastattelu 2011.)

Heikkouksiksi omassa johtamisessaan marketpäällikkö nosti henkilöstöstä luopumisen. Päälikkö tarkoittaa tällä sitä, että hän on omasta yksiköstään nostanut lupaavia työntekijöitä vastuullisempaan asemaan ja tätä kautta päästänyt monia työntekijöitä esimerkiksi vuorovastaaviksi, sekä apulaismarketpäälliköiksi ja marketpäälliköiksi toisiin yksiköihin. Haastateltava kertoo ajattelevansa tällä tavalla organisaation etua vaikka hänellä olisi oikeus yrittää pitää osaavimmat yksilöt itsellensä. Haastateltava kertoo uskovansa saavan tällä tavalla itselleen enemmän, koska hän näkee ”omien” työntekijöidensä nousevan hierarkiassa korkeammalle organisaatiossa. Työvuorosunnittelussa haastateltava kokee myös olevan suurimpia ongelmia johtamisen näkökulmasta, koska jokaisella olisi niin paljon toiveita työvuoroja koskien eikä kaikkia voi aina miellyttää jokaisella kerralla. Marketpäällikkö kertoo edellisistä yksiköistä, joissa hän on ollut marketpäällikkönä ja kertoo näiden yksiköiden eroavaisuuksista lähinnä hallinnollisen tason tehtävistä. Haastateltava korostaa, että mitä isompi yksikkö on kyseessä niin sitä enemmän on paljon erilaisia vastuita, joista täytyy pitää kirjaa. (Marketpäällikön esikartoitushaastattelu 2011.)

Uhkakuviksi omassa johtamisessaan haastateltava nostaa ”ylimmän osaamisen” puuttumisen henkilöstöstä. Hänen johtamisfilosofiaansa kuuluu lupaavien henkilöiden auttamisen uralla eteenpäin ja tämän haastateltava myös kokee yhtenä suurimmista uhkakuvista johtamisessaan. Isommassa yksikössä etenkin osaamisen tason on oltava korkealla tasolla ja tästä muodostuu kivijalka yksikölle kuin yksikölle. (Marketpäällikön esikartoitushaastattelu 2011.)

Yksikössä B marketpäällikkö näkee yksikön vahvuudeksi sijainnin, joka on pienemmälle yksikölle elinehto. Hok-elannon pääkonttorin läheisyyden haastateltava myös nostaa suureksi asiaksi vuorovaikutuksen kannalta. Mahdollisuudeksi marketpäällikkö mainitsee asiakasvirtojen kasvattamisen yksikössä sekä osaamisen tason nostamisen paremmalle tasolle. (Marketpäällikön esikartoitushaastattelu 2011.)

Heikkouksiksi haastateltava mainitsee yksikössä tilojen puutteet, jotka eivät pysty joustamaan asiakasvirtojen noustessa. Henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa jokaisessa yksikössä heikkouden ja etenkin suhteellisen uudessa ja pienessä yksikössä tällainen voi jopa olla lamaannuttavaa toiminnalle. Uhkakuvina haastateltava näkee osaamisen puutteet henkilöstössä sekä kilpailutilanteen jatkuvasti kiristyvässä markkinatilanteessa. (Marketpäällikön esikartoitushaastattelu 2011.)

Omasta johtamisestaan marketpäällikkö näkee vahvuudekseen henkilöstön tuntemisen, sekä tietotaidon tason omalla kohdallansa. Mahdollisuuksina haastateltava näkee omien heikkouksiensa tiedostamisen sekä näiden puutteiden kehittämisen korkeammalle tasolle. Oman johtamisensa heikkouksiksi marketpäällikkö nostaa ajankäytön hahmottamisen tietyissä

tilanteissa. Toisena heikkoutena omassa johtamisessaan haastateltava pitää delegeimista. Marketpäällikkö kertoo näissä kahdessa kohdassa erityisesti olevan suurimmat heikkoudet jokapäiväisessä johtamisessa. Uhkakuviksi yksikön johtamisessa haastateltava kokee olevan suurimpana kiireen ajaminen muiden ”vähemmän tärkeiden” asioiden edelle. (Marketpäällikön esikartoitushaastattelu 2011.)

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sijainti</li> <li>- Osaamisen taso</li> <li>- Ihmisten ”jalostaminen” uusiin tehtäviin</li> </ul>	<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iso organisaatio takana</li> <li>- Kilpailu tuo lisää asiakkaita</li> </ul>
<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiloista ”luopuminen”</li> <li>- Top 6 koko/myynti</li> </ul>	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kauppakeskus ei ole mielenkiintoinen</li> <li>- Organisaation kehittyminen vääränlaiseksi</li> </ul>

Taulukko 4. Yksikkö A:n swot-analyysi

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Määrättyjen asioiden näkeminen</li> <li>- Nopeat päätökset</li> <li>- Johtamismalli</li> </ul>	<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omien ideoiden jalkauttaminen</li> <li>- Luottamuksen lisääminen</li> <li>- Paineen jakautuminen tasaisemmin</li> </ul>
<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstöstä ”luopuminen”</li> <li>- Työvuorosunnittelu</li> <li>- Paljon erilaisia vastuuta, joista täytyy pitää kirjaa</li> </ul>	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei ole ”ylintä” osaamista</li> <li>- Osaaminen on kivijalka yksikölle</li> </ul>

Taulukko 5. Yksikkö A:n johtamisen swot-analyysi

<b>Vahvuudet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sijainti</li> <li>- Pääkonttorin läheisyys eduksi</li> </ul>	<b>Mahdollisuudet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kasvattaa asiakasvirtoja</li> <li>- Kehittää osaamisen taitoa</li> </ul>
<b>Heikkoudet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilat</li> <li>- Henkilökunnan vaihtuvuus</li> </ul>	<b>Uhat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei tarpeeksi osaamista</li> <li>- Kilpailutilanne</li> </ul>

Taulukko 6. Yksikkö B:n swot-analyysi

<b>Vahvuudet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstö</li> <li>- Tietotaito</li> </ul>	<b>Mahdollisuudet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heikkouksien tiedostaminen ja niiden kehittäminen</li> </ul>
<b>Heikkoudet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajankäyttö</li> <li>- Delegoiminen</li> </ul>	<b>Uhat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiireen ajaminen toisten ”vähemmän” tärkeiden asioiden edelle</li> </ul>

Taulukko 7. Yksikkö B:n johtamisen swot-analyysi

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään haastatteluiden toteuttamista ja sitä minkälaisia tuloksia molemmista yksiköistä saatiin. Kappaleessa käsitellään marketpäälliköiden haastattelua ja näistä saatuja tuloksia. Tämän lisäksi työntekijöiden kysely on avattu kuvioiden avulla.

Tutkimuksessa käytettiin kyselyä ja strukturoitua haastattelua. Molemmat marketpäälliköt haastateltiin esikartoitushaastattelulla elokuussa 2011. Haastatteluissa ja kyselyissä käytettiin



samoja teemoja. Marketpäälliköt totesivat tutkimuksen tekemisen olevan arvokasta ja saatujen tulosten hyödyttävän molempia työssään.

Tavoitteena tutkimuksessa oli saada molemmilta henkilöstötasoilta tietoa, joka auttaa esimiehiä kehittämään johtamisosaamistaan. Tarkoituksena oli auttaa marketpäälliköitä tunnistamaan työssään johtamismenetelmien käyttöä ja näihin liittyviä mielikuvia työntekijöiden näkökulmasta. Kappaleessa käydään läpi haastattelut ja näihin liittyvät vaiheet.

## 5.1 Haastattelun toteutus ja tulokset

Haastattelu tapahtui molemmille marketpäälliköille yksilöhaastatteluna.

Haastattelut on suoritettu marketpäälliköille 2.2.2012 heidän työhuoneissaan. Kumpaankin haastatteluun varattiin aikaa noin tunnin verran ja tämä ei aivan täysin riittänyt kumpaankaan haastatteluun. Nauhuria käytettiin haastattelun taltioimiseen ja haastatteliija kirjoitti itse avainsanoja helpottamaan haastattelun purkamista ja käsittelyä.

Ennen haastattelua kerrottiin molemmille päälliköille lyhyesti johtamismenetelmien kuvaukset ja pyydettiin heitä vastaamaan täysin itselleen rehellisesti. Samalla mainittiin, että työntekijöille suunnatussa haastattelussa ei käy ilmi nimiä eikä yksikköä.

Haastattelukysymykset marketpäälliköille ja työntekijöille ovat opinnäytetyöni liitteinä(1 ja 2)

Kysymysrungot on laadittu siten, että jokaisesta johtamismenetelmästä on mietitty teemoja ja näistä kysymyksistä, joita marketpäälliköiltä halutaan kysyä. Työntekijöille suunnattu kysymyslomake on suunniteltu siten, että marketpäällikön haastattelulomakkeesta on käännetty kysymykset työntekijän näkökulmaan, joihin he vastasivat asteikoilla 1-5.

### 5.1.1 Yksikkö A:n marketpäällikön haastattelu

Marketpäällikkö A:lta kysyttiin hänen käyttämiensä johtamismenetelmien järjestystä vahvimmasta heikoimpaan. Haastateltava näki itsessään monia piirteitä eri johtamismenetelmistä ja hän kertoi muuttavansa malliaan tilanteiden mukaan.

Haastateltavalta kysyttiin järjestystä vahvimmasta heikoimmaksi kokemistaan menetelmistä Marketpäällikkö A asetti johtamismenetelmät järjestykseen 1. Motivaatiojohtaminen 2. Tunnejohtaminen 3. Valmentava johtaminen 4. Autoritääriinen johtaminen.

Haastateltava perustelee valintansa siten, että hän pystyy aistimaan työyhteisönsä tilan pitkän tuntemuksen kautta. Haastateltava kokee keräävänsä tunnepuolelta ”tiedot” ja hän pakkaa ne motivaatiojohtamista varten.

Haastattelu eteni seuraavaksi rekrytointitilanteisiin ja siihen, miten haastateltava tunnistaa rekrytoitaessa hakijan vahvuudet ja heikkoudet. Häneltä kysyttiin myös, että tietääkö haastateltava välittömästi minne tämä työntekijä olisi parasta laittaa, jotta yksikkö saisi parhaan tehon irti työntekijästä. Marketpäällikkö asettaa painoa erittäin paljon tahtotilalle ja sille, että on tahtoa tehdä asioita ja oppia uutta. Haastateltava ei katso niin paljon hakijan työhistoriaa, joka toki on paljon suuntaa antava mutta haastateltava haluaa nähdä missä tämä uusi työntekijä voisi olla parhaimmillaan ja lähteä sitä kautta suunnittelemaan urapolkua yksikössä.

Tunnejohtamisesta kysyttäessä haastateltava kertoi pystyvänsä helposti pitämään tietyn etäisyyden työntekijöihin ja kuitenkin olemaan helposti lähestyttävä ja empaattinen. Marketpäällikkö kuvaili olevansa hyvä kuuntelija ja ihmiset luottavat haastateltavaan ja uskaltavat tulla juttelemaan muistakin kuin työhönlittyvistä asioista. Haastateltava koki tämän erittäin hyvänä asiana työyhteisön kannalta.

Marketpäällikkö kuvaili tuntevansa suurimman osan työntekijöistään suhteellisen hyvin ja hän pystyy näkemään nopeasti jos jokin asia ei ole kunnossa. Huomatessaan tämän haastateltava haluaa nopeasti kartoittaa tilanteen ja sen mikä on tämän aiheuttanut. Haastateltava tekee nopeasti päässään ”oman toimintasuunnitelman”, jotta saataisiin tämä tulppa pois ja yksikkö nopeasti taas omalle ”tasolleen”.

Haastateltava haluaa aina saada oikeat ihmiset tekemään ”oikeita asioita”, jotta asiat saataisiin tehtyä mahdollisimman tehokkaasti. Hän kertoi, että yksikön koosta riippuen täytyy pystyä muuttamaan omaa johtamistaan. Esimerkkinä haastateltava kertoi, että pienemmässä yksikössä hän on ollut niin sanottu esimerkkijohtaja ja tehnyt töitä esimerkillään, mutta isommassa yksikössä haastateltava keskittyy enemmänkin motivointiin ja priorisointiin. Marketpäällikkö pyrkii mahdollisimman paljon keksimään hyviä ratkaisumalleja työhön ja jalkauttamaan näitä.

Motivaatiojohtamisesta haastateltava aloitti kertomalla, kuinka hän yrittää keskittyä kuuntelemaan paljon tuoteryhmävastaavien tuntemuksia ja kartoittamaan sitä, kuinka antaa heille työkalut työhön. Haastateltava haluaa yhdistää hyvän laadun tasalaatuiseseen asiakaspalveluun. Heidän tuntemuksensa ja kassalinjastossa tarvittava työvoima on haaste saada tasapainoon, jotta molemmissa olisi tarpeeksi ihmisiä sekä työtunteja.

Tavoitteista kysyttäessä haastateltava kertoi vastaavien ainakin tietävän tavoitteet numeraalisesti ja hän kertoi myös tässä asiassa olevan parantamisen varaa. Tämä on asia mikä vaatii suurta hiomista, ja haastateltava yrittää keksiä tähän hyviä ratkaisumalleja apulaismarketpäälikön kanssa yhteistyössä. Myymälässä on erilaisia raportteja tulostettuna henkilökunnan tiloihin, jotta jokainen olisi ainakin teoriassa tietoinen rahaliikenteestä ja muista ajankohtaisista asioista.

Haastateltava mainitsi muutamia raportteja mm. hävikkitaulukon, viikkoinfon ja marketpäälikkön käymät palaverit tuoteryhmävastaavien kanssa. Marketpäälikkö tuntee kehityskeskustelut erittäin tärkeiksi motivoinnin kannalta. Haastateltava myöntää, että ei kaikille pysty antamaan ”kenttätöitä”. Haastateltava yrittää pystyä antamaan kaikille tasapuolisesti uusia toimenkuvia sekä kierrättämään ihmisiä eri tehtävissä. Kehityskeskustelut käydään läpi yleensä syksyisin, koska moni työntekijä on opiskelija. Opiskelijat yleensä kertovat paljon opiskeluiden alettua, milloin heillä on mahdollisuus tehdä töitä ja kuinka paljon marketpääliköllä on tarjottavana töitä. Kehityskeskustelut tarjoavat myös loistavan tilaisuuden kartoittaa tulevia tehtäviä sekä urasuunnitelmia.

Marketpäälikkö kokee erittäin tärkeäksi sitouttamisen työnteisöön. Haastateltava pyrkii sitouttamaan henkilön yleensä avoimen -ja luottamuksellisen ilmapiirin kautta. Joustavuus on tärkeässä osassa ilmapiiriä ja marketpäälikkö odottaa saavansa myös takaisinpäin joustamista työyhteisöltä.

Keskusteltaessa autoritäärisestä johtamisesta marketpäälikkö totesi olevansa tilanteen mukaan valmis muuttamaan johtamismalliansa ja tekemään nopeita päätöksiä. Haastateltavan mukaan joskus tehdään nopeita päätöksiä ja jälkeensä nämä päätökset punnitaan, olivatko nämä oikeita vai vääriä. Marketpäälikkö myös mainitsi asiakaslupausten pitämisen tärkeyden. Tiukoissa tilanteissa haetaan vaikka autolla tavaraa, jos näin on asiakkaille luvattu.

Informaation jakamisesta marketpäälikkö totesi jakavansa hyvin tietoa, mutta enemmänkin pitäisi. Haastateltava pyrkii viemään asioita henkilökohtaisesti työntekijöille, jotta asia menee varmasti oikein perille ja tulee ymmärretyksi. Yleisiä asioita mitä haastateltava mainitsi informaation jakamisesta, on tavaraliikenne.

Innovatiivisuus on tärkeä osa kehittymistä ja haastateltava toteaa olevansa aina avoinna uusille ehdotuksille ja toimintamalleille. Marketpäälikkö totesi mielellään pitäytyvänsä entisissä toimintamalleissa yleensä silloin jos työryhmässä ei ole riittävästi osaamista toteuttamaan uusia ratkaisuja. Marketpäälikkö toteaa käyttävänsä autoritääristä johtamista yleensä silloin, kun työyhteisön jäsen sooloilee tai aiheuttaa kitkaa työryhmälle.

Haastateltava toteaa erittäin paljon arvostavansa tasapuolisuutta ja miesten ja naisten tasa-arvoa esimerkiksi työtehtävissä.

Marketpäällikkö pyrkii varmistamaan osaamispotentiaalin hyödyntämisen mahdollisimman vahvasti työyhteisössä. Haastateltavan alaisuudesta on viimeisen vuoden aikana noussut paljon uusia apulaismarketpäälliköitä sekä marketpäälliköitä. Haastateltava näkee tämän voimavarana koko organisaatiolle, vaikka hänen yksikkönsä saattaisikin ”heikentyä” osaamisen osalta hetkellisesti. Työyhteisössä haastateltava pyrkii kehittämään erittäin paljon moniosaamista, joka antaa uusia mahdollisuuksia työhön sekä työvuorosuunnitteluun. Marketpäällikkö pyrkii varmistamaan asioiden etenemisen työyhteisössä omalla vaikuttamisellaan.

Viihtyvyyden osalta haastateltava vastaa, että hän pyrkii varmistamaan työn mielekkyyden asioihin puuttumisella ilmapiirin kannalta tarpeeksi ajoissa. Haastateltava korostaa myös työyhteisöön sitouttamisen tärkeyttä. Marketpäällikön mielestä kannustus sekä ihmisten ”lukeminen” auttaa ja edistää työssäjaksamista työyhteisössä. Marketpäällikkö pyrkii huomaamaan, jos työntekijällä on esimerkiksi liikaa töitä tai joku tarvitsee apua omalla työkentällään. Haastateltava korostaa tällaisia ”nopeita päätöksiä” ja näiden tärkeyttä.

Ristiriitatilanteista marketpäällikkö mainitsee asioiden nopean henkilökohtaisen hoitamisen, sekä kahdenkeskiset keskustelut osapuolten kanssa. Tarvittaessa haastateltava haluaa istua molempien osapuolien kanssa alas yhdessä ja keskustella asiat selväksi.

#### 5.1.2 Yksikkö B:n marketpäällikön haastattelu

Marketpäällikkö B:ltä kysyttiin johtamismenetelmien osalta, missä järjestyksessä haastateltava näkee itsensä näistä. Haastateltava laittoi vaihtoehdot vahvimhasta heikoimpaan järjestykseen: 1. motivaatiojohtaminen 2. Valmentava johtaminen 3. Tunnejohtaminen 4. Autoritäärinen johtaminen.

Haastateltava ei usko autoritääriseen johtamiseen ja hän näkee tämän aikansa eläneenä johtamismallina. Marketpäällikkö näkee, että työntekijän täytyy olla motivoitunut ja haluta tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Haastateltava myös uskoo kovasti tiedon jakamiseen ja tätä kautta asioiden avoimuuteen. Marketpäällikkö myös kuvaa olevansa kiinnostunut ihmisistä ja uskoo tämän kautta olevan hyötyä johtamisessa.

Rekrytointitilanteissa haastateltava uskoo huomaavansa potentiaalin nopeasti ja hän toivoo pystyvänsä näkemään tulevan ensisijaisen työtehtävän yksikössään. Marketpäällikkö muistelee, että on kertoja jolloin odotukset ovat olleet suurempia ja hän on joutunut tietyllä tavalla

pettymään mutta yleisesti ottaen haastateltava tietää pystyvänsä poimimaan potentiaalain massasta.

Tunnejohtamisesta haastateltava kertoo pystyvänsä pitämään erittäin hyvin omat henkilökohtaiset tunteet sivussa työstään. Marketpäällikkö ei halua sekoittaa millään muotoa työtänsä henkilökohtaiseen elämään. Haastateltava kokee olevansa helposti lähestyttävä, ja empaattinen. Marketpäällikkö yrittää olla täysin ”neutraali” tunteiden suhteen ja hän ajattelee töissä pelkästään yrityksen arvoja ja yrittää toteuttaa näitä parhaansa mukaan. Marketpäällikkö toteaa, että hänen mielestään kukaan ei ole luonnostaan helposti lähestyttävä mutta se vaatii työtä jokaiselta itseltään.

Haastateltava ei koe tuntevansa työntekijöitensä tarpeeksi hyvin, koska hän ei vietä ylimääräistä aikaa alaisten kanssa. Haastateltava kuitenkin pyrkii tunnistamaan aina ihmisten tunnetilat, etenkin jos nämä negatiiviset tunteet liittyvät työn tekemiseen ja työyhteisöön. Motivaatiosta ja sen johtamisesta marketpäällikkö korostaa moniosaamisen tärkeyttä.

Haastateltava haluaa antaa näytönpaikkoja työntekijöille jos työntekijä on osoittanut olevansa sen arvoinen työssään. Marketpäällikkö muistuttaa työntekijöitensä usein siitä, että jokainen tekee kaikkia asioita päälliköstä lähtien eikä kukaan ole eriarvoinen.

Informaation jakamisesta haastateltava mainitsee muunmuassa viikkoinfon sekä tulostavoitteiden näyttämisen työntekijöille. Haastateltava käy kehityskeskusteluissa alaisten kanssa läpi yleiset taulukot, ja ”mitä nämä luvut tarkoittavat”. Haastateltava korostaa ihmisten halua tietää asioista, jotka lisäävät motivaatiota tehdä asioita paremmin. Marketpäällikkö antoi esimerkkinä tilanteen, jossa asiakkaita tulee sisään ja työntekijät ajattelevat, että ”vieläkö niitä asiakkaita tulee”. Haastateltava haluaa muuttaa tämän asenteen, jotta työntekijät ajattelisivat paljonko se vaikuttaa myynteihin ja muihin oleellisiin lukuihin yksikössä.

Tuoteryhmien vastaavien motivoinnista marketpäällikkö mainitsee, että kaikki henkilökohtaiset motivointihetket ovat hyvin paljon persoonasta riippuvaisia. On ihmisiä, jotka haluavat kaiken informaation raakana totuutena ja jotkut haluavat asiat eritavalla ilmaistuna. Tässä on haaste esimiehelle, jotta tämä osaa lukea tilanteen oikein ja saa suurimman tehon irti alaisistaan.

Kehityskeskusteluiden arvosta marketpäällikkö toteaa nopeasti, että nämä ovat hetkiä, jotka ovat kultaakin kalliimpia. Nämä ovat melkein ainoita hetkiä, jolloin työntekijän kanssa päästään keskustelemaan kasvokkain ja tämä on tilanne, jolloin hän pystyy saamaan parhaan

kontaktin. Kehityskeskusteluissa mietitään tulevaa työnkuvaa sekä kartoitetaan omia tunteuksia, ja haluja kehittyä työyhteisössä.

Työntekijän sitouttamisen marketpäällikkö kokee tärkeäksi, jotta työntekijä tuntee ja ymmärtää oman merkityksensä työyhteisön kannalta. Tällainen sitouttaminen myös antaa suurta tehokkuutta yksikön käyttöön oikein toteutettuna. Sitouttamisen keinoina marketpäällikkö mainitsee hyvän työyhteisön ja ilmapiirin kehittämisen, jotta jokainen otetaan heti kaikkeen toimintaan mukaan alusta alkaen. Jokainen työntekijä arvostaa marketpäällikön mukaan hyvää työyhteisöä ja hän toteaaakin, että se on suurin halu työntekijällä tulla töihin rahallisen korvauksen lisäksi.

Marketpäällikkö kokee olevansa vahva ja turvallinen johtaja alaisilleen. Hän kertoo tekevänsä nopeita päätöksiä yleensä tunteiden pohjalta. Hän korostaa johtamisessaan oikeudenmukaisuutta sekä tasa-arvoa ihmisten välillä.

Muuttuvista tekijöistä haastateltava pyrkii informoimaan kaikkia mahdollisimman hyvin ja kattavasti. Marketpäällikkö kertoo informoimisessa olevan aina parannettavaa. Haastateltava jakaa muunmuassa toimintaohjeita, erilaisia lukuja, ja kaikkea mistä on työntekijöille hyötyä.

Innovatiivisuudesta kysyttäessä marketpäällikkö kertoo olevansa innotaviitinen johtaja ja haastateltava kertoo olevansa valmis kyseenalaistamaan kaiken niin pitkään kun luvut eivät ole kunnossa. Marketpäällikkö toteaa kuitenkin, että mitä pidempään työtään tekee niin sitä enemmän on vaarana jämähtää ”vanhoihin kaavoihin”. Haastateltava yrittää aktiivisesti etsiä uusia, tehokkaampia toimintamalleja ja päästä jalkauttamaan niitä. Haastateltava kertoo myös avoimuudesta organisaatiossa ja siitä, kuinka paljon hänellä on valinnanvaraa tehdä asioita omalla tavallaan. Haastateltava kuitenkin muistuttaa siitä, että aina on olemassa tietty runko mille toiminnot rakentuvat ja hänen pitää pystyä ottamaan nämä seikat huomioon toimintoja kehittäessään.

Marketpäällikkö toteaa joutuvansa käyttämään autoritääristä johtamista tietyissä tilanteissa, joissa asiat on saatava hoitoon nopeasti. Haastateltava suosii kuitenkin erilaisia toimintamalleja eri tilanteissa ja haluaa tukea näitä niin kauan kuin nämä toimivat. Marketpäällikkö kertoo haluavansa antaa näytönpaikkoja ihmisille niin kauan kun tilannetta ei yritetä käyttää hyväkseen.

Osaamispotentiaalin hyödyntäminen yksikössä saadaan hyvin hyödynnettyä muunmuassa kehityskeskusteluiden kautta, jolloin marketpäällikkö pystyy nopeasti hahmottamaan ihmisen luonteen ja tavoitteet. Haastateltava pyrkii antamaan työntekijöille vaihtuvuutta työtehtäviin sekä edelleen kouluttamisen erilaisten koulutusten kautta. Haluttujen asioiden etenemisen

yksikössä marketpäällikkö varmistaa pitämällä langat tiukasti käsissään eli kontrolloimalla eri osa-alueita.

Viihtyvyyden yksikössä marketpäällikkö pyrkii varmistamaan hyvän yhteishengen kautta, joka esimerkiksi vähentää sairaslomia. Haastateltava kehittää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työssäjaksamista ottamalla työntekijöitä mukaan erilaisiin työyhteisössä tapahtuviin asioihin. Ristiriitatilanteissa haastateltava kertoo toimivansa nopeasti ja päättäväisesti, jotta saa kitkettyä nämä heti alkuunsa. Marketpäällikkö haluaa keskustella aina henkilökohtaisesti molempien osapuolien kanssa ja tämän jälkeen yhdessä, jolloin päätetään pelisäännöistä, ja puhutaan asioista oikeilla nimillä. Haastateltava kertoo myös asioiden paisuvan yksiköissä hyvinkin nopeasti ja ihmisten valitsevan puolia, jolloin konflikti on valmis. Marketpäällikkö kertoo myös, että jokaisen henkilökohtainen elämä on jokaisen omaa, mutta sillä sekunnilla kun se alkaa vaikuttamaan työhön niin se kuuluu haastateltavalle.

## 5.2 Kyselyn toteutus ja tulokset

Työntekijöille suunnattu kysely toteutettiin jättämällä kahvihuoneen pöydälle kysymyslomakkeita täytettäväksi. Henkilökunnalle jätettyihin kyselylomakkeisiin liitettiin myös lyhyt kuvaus, jossa kerrottiin kuka on kyselyn tekijä ja miksi tällaista tutkimusta tehdään juuri heidän yksikössään. Kyseisessä kuvauksessa avattiin myös johtamismenetelmät lyhyesti.

Kyselyn vastaukset antoivat monipuolisen näkemyksen työntekijöiden näkemyksistä ja siitä, kuinka vastaukset erosivat marketpäälliköiden vastauksista. Kyselyn vastauksista laskettiin frekvensseiksi ja esiteltiin kuvioina (kuvio 2 ja 3) yksikkökohtaisten tuloksien tarkastelemiseksi.

Kyselyn toteuttamiseen pyydettiin lupa molemmilta päälliköiltä. He tarkastivat kyselyt ja olivat mukana tukemassa tutkimusprosessia. Kyselyn tulokset luvattiin käydä läpi kyseisten marketpäälliköiden kanssa opinnäytetyön valmistuttua.

### 5.2.1 Yksikkö A:n työntekijöiden kyselyn tulokset

Työntekijöille tehtiin kysely molemmissa yksiköissä. Lomakkeissa oli yksi kohta, jossa vastaajat saivat perustella omaa kantaansa ja loput kysymyksistä olivat monivalintakysymyksiä. Kysymykset laadittiin marketpäälliköiden haastatteluiden teemojen perusteella. Kyselyn runko on opinnäytetyön liitteenä (2). Molemmissa yksiköissä vastaukset palautettiin suljettuun laatikkoon heti vastaamisen jälkeen. Kysely sai innostuneen vastaanoton toisessa yksikössä, jossa vastausten määrä nousikin huomattavasti suuremmaksi

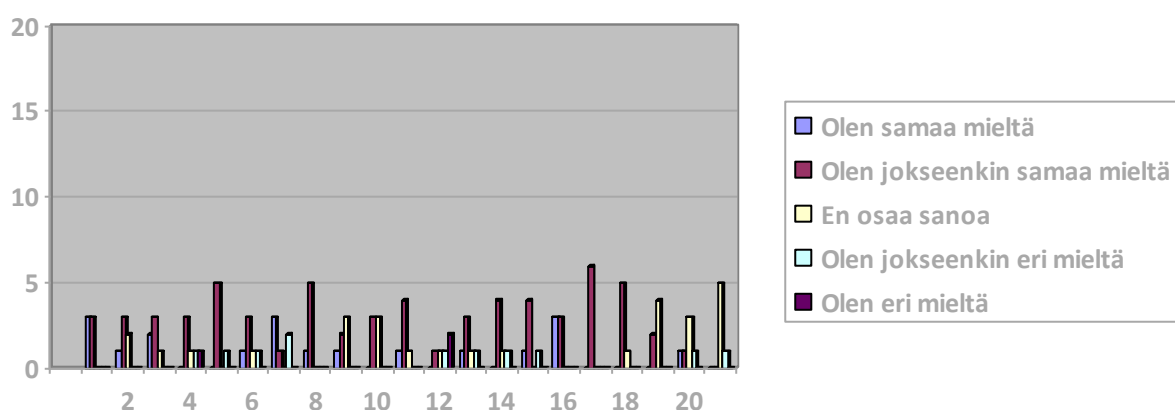
kuin toisessa tutkittavassa yksikössä. Yksikkö A:ssa vastauksia saatiin 6 kappaletta ja Yksikkö B:ssä 13.

Työntekijöiltä kysyttiin heidän mielipiteistään yksikön esimiehen käyttämästä johtamismenetelmästä. Lomakehaastattelussa tuli esiin, että yksikön A työntekijät kokivat marketpäällikön ylivoimaisesti eniten tunnejohtajana. Perusteluissaan he kuitenkin kokivat esimiehen käyttävän työssään sekaisin kaikkia johtamismenetelmiä tilanteiden mukaan. Työntekijät kokivat haastattelun mukaan esimiehensä myös erittäin helposti lähestyttäväksi sekä empaattiseksi.

Työntekijöiltä kysyttiin marketpäällikön kyvystä lukea heidän tunnetilojansa. Muutamaa työntekijää lukuunottamatta työntekijät kokivat esimiehen osaavan aistia heidän tunnetilansa. Marketpäällikön kyvystä motivoida työntekijöitä, totesivat työntekijät esimiehen hyvinkin motivoivaksi. Ainoastaan yksi työntekijöistä ei kokenut esimiestään millään muotoa motivoivaksi.

Alla on havainnollistettuna kuvio (kuvio 2), jossa havainnollistetaan yksikkö A:sta saatuja tuloksia. Kysymyksiä oli 21 ja yhtä vaille kaikki kysymykset olivat monivalintakysymyksiä. Vastauksia yksikkö A:sta saatiin kuusi kappaletta.

Puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä motivoinnista ja sen tärkeydestä yksikössä mutta yksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Suurin osa vastaajista totesi työyhteisöön kuulumisen olevan erittäin tärkeää mutta kaksi vastaajaa ei kokenut tähän kuulumista tärkeänä. Työntekijät kokivat esimiehensä olevan erittäin vahva ja turvallinen johtaja kautta linjan.



Kuvio 2. Yksikkö A:n työntekijöiden kyselyn tulokset, n=6



Yksi vastaajista oli marketpäällikön informaation jakamisen suhteen todella tyytyväinen, mutta suurin osa ei osannut vastata. Puolet vastaajista koki esimiehensä olevan hyvin innovatiivinen johtaja, mutta puolet vastaajista ei osannut päättää omaa kantaansa.

Työntekijöiden vastauksista käy ilmi, että todella harva työntekijöistä koki heidän osaamisensa pääsevän täysin oikeuksiinsa yksikössä tällä hetkellä. Toisaalta moni työntekijä koki pääsevänsä halutessaan eteenpäin yksikössään. Moniosaamisen toteuttaminen työyhteisössä sai todella voimakasta puolesta puhumista, mikä on yhdenmukainen marketpäälliköiden haastattelujen tuloksien kanssa.

Puolet vastaajista kokivat viihtyvänsä työssään hyvin tai melko hyvin. Kaikki vastaajista olivat sieltä mieltä, että heidän esimiehensä varmistaa viihtyvyyden työyhteisössä suhteellisen hyvin. Ristiriitatilanteista kysyttäessä vastaajat kokivat, että he eivät osaa sanoa puolesta eivätkä vastaan marketpäällikön puuttumisesta ristiriitatilanteisiin.

#### 5.2.2 Yksikkö B:n työntekijöiden kyselyn tulokset

Kyselyyn vastanneista neljä työntekijää oli marketpäällikön kanssa samaa mieltä motivaatiojohtamisesta, mutta kolme vastaajaa laittoi autoritäärisen johtajuuden ensimmäiseksi vastaukseksi. Tämän jälkeen tuli valmentava johtaminen ja loput olivat tunnejohtamista, sekä tyhjiä vastauksia. Vastaajat perustelivat esimiehensä vahvaksi auktoriteetiksi, joka kertoo tehtävän merkityksen hyvin, mutta herättää vähiten tunteita työnteon hyväksi mikä vähentää työntekijöiden tehokkuutta.

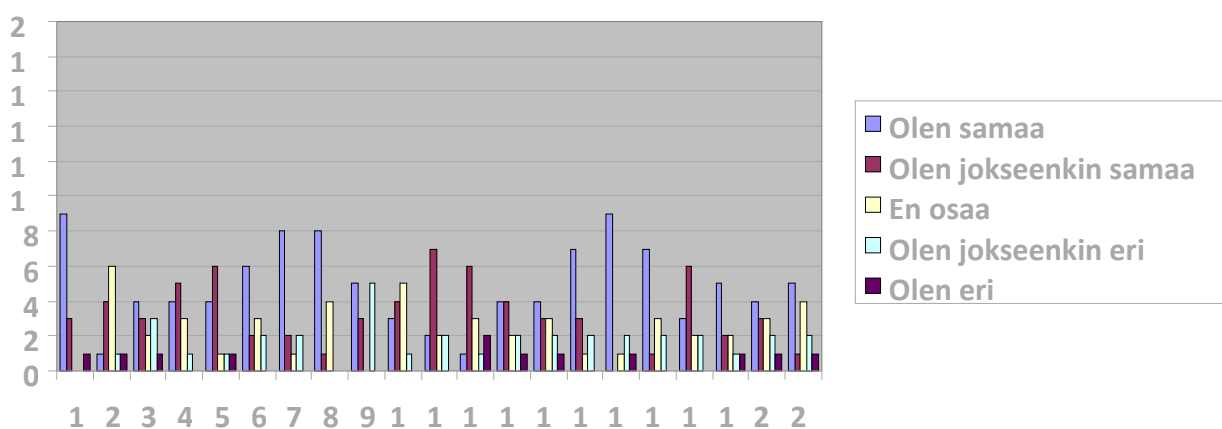
Suurin osa vastaajista koki esimiehen helposti lähestyttäväksi sekä empaattiseksi ja loput ei osannut sanoa kantaansa puolesta eikä vastaan. Joukossa oli muutama vastaus, jossa todettiin esimiehen olevan kaikkea muuta kuin helposti lähestyttävä.

Haastateltavista suurin osa ei osannut ottaa kantaa esimiehen kykyyn lukea työntekijöiden tunnetiloja. Loput vastaukset vaihtelivat tyytyväisyydestä tyytymättömyyteen. Motivaation ylläpitämisestä kysyttäessä suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että esimies osaa ja pystyy pitämään yllä työmotivaatiota. Muutamia vastauksia lukuunottamatta työntekijät tuntuivat olevan tyytyväisiä heidän motivointiinsa. Informaation jakamiseen oltiin yleisellä tasolla tyytyväisiä, mutta vastauksissa oli myös yksi kielteinen vastaus. Suurin osa vastaajista oli täysin samaa mieltä marketpäällikön kanssa ja muuten työntekijät eivät osanneet päättää kantaansa asiaan kysyttäessä kehityskeskusteluiden tärkeydestä työssä. Muutama työntekijä suhtautui kielteisesti asiaan.

Kahdeksan vastaajaa oli täysin sitä mieltä, että työyhteisöön kuuluminen on heille todella tärkeää. Muutama vastaaja totesi työyhteisöön kuulumisen heille melkein yhdentekeväksi. Suurin osa vastaajista koki markkapaällikön turvalliseksi ja vahvaksi johtajaksi. Neljä vastaajista ei osannut kertoa kantaansa.

Suurin osa vastaajista koki saavansa riittävästi informaatiota muuttuvista tekijöistä tulosityksikössään, mutta viisi vastaajaa ei tuntenut saavansa tarpeeksi informaatiota. Loput vastaajista olivat suhteellisen tyytyväisiä nykytilanteeseensa. Innovatiivisuudesta kysyttäessä työntekijöiltä he eivät osanneet päättää kantaansa, mutta suuri osa vastaajista koki innovatiivisuuden yksikössä olevan hyvällä tasolla. Yksi haastatelluista koki innovatiivisuuden puutteen suurena yksikössä.

Työntekijät kokivat esimiehen käyttävän hyväksi havaitsemiaan menetelmiä. Kaksi vastaajista ei osannut kertoa kantaansa ja kaksi työntekijää oli eri mieltä. Suuri osa vastaajista koki heidän osaamispotentiaalinsa tulevan suhteellisen hyvin hyödynnetyksi nykyisessä työtehtävässään, mutta pieni osa vastaajista koki, että heidän potentiaaliansa ei käytetä tarpeeksi tehokkaasti yksikössä.



Kuvio 3. Yksikkö B:n työntekijöiden tulokset, n=13

Työntekijät tuntuivat kyselyssä pääsevänsä yksikössään halutessaan eteenpäin. Suuri osa haastatelluista myös koki moniosaamisen olevan vahvana heidän yksikössään ja muutama ei osannut kertoa omaa kantaansa. Seitsemän vastaajista koki esimiehen tekevän kaikkensa, että sovitut asiat tulisivat toteutumaan yksikössä. Loput vastaukset jakaantuivat aikalailla tasan.

Enemmistö vastaajista koki viihtyvänsä työpaikallaan erittäin hyvin. Yksi vastaaja ei osannut päättää kantaansa ja kolme koki, että he eivät viihdy nykyisessä työpaikassaan. Seitsemän

vastaajaa koki, että esimies varmistaa heidän viihtyvyytensä työyhteisössä erittäin hyvin. Kolme vastaajista ei osannut päättää kantaansa ja loput olivat puolesta ja vastaan.

Kuusi vastaajista oli melko tyytyväisiä esimiehen toimintaan yhteenkuuluvuuden kehittämisen puolesta. Muutama ei osannut päättää kantaansa ja muut vastaukset menivät aikalailla tasan. Suurelta osin ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen oltiin yksikössä tyytyväisiä. Viisi vastaajista koki esimiehen onnistuvan hyvin ratkaisemaan työyhteisön sisällä kehittyneitä ristiriitoja siten, että ne eivät aiheuttaisi kitkaa työntekijöiden välille. Kolme vastaajista ei osannut päättää kantaansa asiassa sekä loput vastaukset jakaantuivat aika tasaisesti.

Viisi vastaajista oli sitä mieltä, että heidän esimiehensä pyrkii puuttumaan ristiriitatilanteisiin nopeasti. Neljä ei osannut päättää kantaansa sekä kolme oli eri mieltä esimiehen reagoinnista ristiriitatilanteisiin.

### 5.3 Tulosten yhteenveto

Yksikkö A:n työntekijöiden vastausprosentti jäi todella alhaiselle tasolle, joten tämän yksikön vastausten tuloksia ei voida pitää yleistettävänä. Yksikkö B:n vastausprosentti nousi paljon korkeammalle ja tästä syystä kyseisen yksikön tuloksia marketpäällikkö pystyy käsittelemään paljon tehokkaammin näin halutessaan.

Molemmat esimiehet olivat hyvin erilaisista yksiköistä, joka teki työstä todella mielenkiintoisen. Molemmat esimiehet listasivat itsensä melkein samalla tavalla eri johtamismenetelmien suhteen. Esimiesten suhtautuminen alaisiin vaihteli suhteellisen paljon. Heillä oli paljon samankaltaisuuksia vastauksissaan, mutta myös jotain eroavaisuuksia.

Työntekijöiden vastausten vertailu esimiesten haastatteluihin toi eniten yllätyksiä tuloksissa. Yksikkö B:ssä esimies ei millään muotoa halunnut itseään nähdä autoritäärisenä johtajana mutta moni vastaajista oli sitä mieltä, että hän käyttää juuri tätä johtamismenetelmää melko paljon johtamistaan. Molemmissa yksiköissä vastaukset jakaantuivat lähes samalla tavalla, mutta yksikössä A vastausprosentti jäi harmillisen alhaiseksi työntekijöiden osalta.

Työntekijöiden ja esimiesten käsitykset johtamismenetelmistä liittyen viihtyvyyteen ja työssäjaksamiseen erosivat melko paljon toisistaan. Molemmissa yksiköissä työviihtyvyyttä koettiin erittäin hyväksi. Yksikössä A 100 % vastaajista oli erittäin tyytyväinen työviihtyvyyteen sekä työssäjaksamiseen. Yksikössä B muutamaa vastaajaa lukuunottamatta kaikki olivat tyytyväisiä työviihtyvyyteen sekä esimiehen kykyyn huolehtia työssäjaksamisesta erilaisin johtamiskeinoin. Molemmat marketpäälliköt kokivat käyttävänsä jokaista eri

johtamismenetelmää tietyissä tilanteissa varmistaessaan työviihtyvyyden sekä työssäjaksamisen työyhteisössä.

## 6 Pohdinta

Tutkimustyöni tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden ja esimiesten näkemuseroja eri johtamismenetelmien käytöstä tuloyksikössä. Tutkimusongelmanani pidin kysymystä siitä, että kohtaavatko työntekijöiden ja esimiehen käsitykset eri johtamismenetelmien käytöstä tuloyksikössä sekä niiden vaikutuksesta työviihtyvyyteen ja työssäjaksamiseen. Suoritin haastattelut molempien yksiköiden esimiehille ja kyselyt työntekijöille, joilla pyrin selvittämään johdon ja työntekijöiden näkemuseroja toisiinsa suhteessa yksikön viihtyvyyteen ja työssäjaksamiseen.

Tutkimusprosessin alussa ajateltiin esimiesten ja työntekijöiden ajatusten osuvan aikailla samaan mutta tutkimuksen aikana on huomattu suuria eroavaisuuksia heidän ajatuksissaan. Molempien marketpäälliköiden ajatusmaailma lähtee ymmärrettävästi S-ryhmän arvojen ja asiakaslähtöisen palvelun kautta, mutta molemmista esimiehistä tulee vahvasti esiin oma persoona ja omat elämän arvot. Molemmat esimiehet toteuttavat yrityksen arvoja todella hyvin ja omalla tavallaan. Molemmat ovat hyvin kunnianhimoisia esimiehiä ja innovatiivisia omalla tavallaan.

Kappaleessa 5 käydään yksityiskohtaisesti molempien yksiköiden marketpäälliköiden haastattelut omina alalukuinaan ja työntekijöiden kyselyiden vastaukset myös omina lukuinaan.

Olen kehittänyt ammattitaitoani opinnäytetyötä tehdessäni, jossa olen joutunut vastaamaan uusiin haasteisiin kartottaessani teoriapohjaa aiheeseen sekä miettiessäni ja toteuttaessani suhteellisen kattavaa haastattelua kahteen eri S-market-yksikköön marketpäälliköille ja tehnyt kyselyn työntekijöille. Olen toiminut kaupan alalla noin viisi vuotta ja toimin tällä hetkellä vuorovastaavana, joten olen joutunut pohtimaan esimiesaseman johtamismenetelmiä myös omalla kohdallani.

Opin paljon kokoneiden sekä erittäin ammattitaitoisten esimiesten antamista vastauksista ja työntekijöiden näkemyksistä mitä he haluaisivat nähdä omassa esimiehessään. Opinnäytetyöprosessi on ollut erittäin antoisa kokemus tulevaa työnkuvaani kartoittaessani. Olen oppinut kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tekemistä, mistä uskon olevan paljon hyötyä tulevissa haasteissani.

Tuloksista on erittäin hankala saada lopullista käsitystä työntekijöiden ja marketpäälliköiden näkemuseroista, koska alalla työntekijöiden vaihtuvuus on todella suurta ja harva työntekijä tekee töitä kyseisten marketpäälliköiden kanssa niin paljon, että he pystyisivät arvioimaan heidän työtään muuten kuin vain mielikuvien ja olettamuksien kautta. Loppujen lopuksi herääkin kysymys, että onko johtamismenetelmillä niin suurta merkitystä tulosityksikön johtamisessa ja viihtymisessä, vai onko kysymys pelkästään esimiehen persoonasta.

## Lähteet

B, Karlöf & Lövingsson. 2001. Johtamisen näkökulmat. Helsinki: Edita Prima.

Harward Business School Press. 2005. Toimiva tiimi. Helsinki: Perhemediat.

Hirsjärvi, S. Remes & Sajavaara, P. 1996. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hokkanen, S. Mäkelä, T & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito, elämänmittainen matka. WSOYpro.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WSOY.

Kaski, S & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Helsinki: Edita Prima.

Lehto, S. 2001. Onnellako? Entä nyt? Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.

Leskelä, J. 2001 Motivaatiojohtaminen. Saarijärvi: Offset.

Mäkipeska, M. Niemelä, T. 2001 Hengittävä työyhteisö - johtamista muutospöyrässä. Helsinki: Edita.

## Sähköiset lähteet

Frestadius, S. 2009. Autoritäärinen johtajuus: Määritelmiä ja historian oppitunteja. Viitattu 23.11.2011: <http://www.hyvejohtajuus.fi/1725/autoritaarinen-johtajuus-maaritelmiä-ja-historian-oppitunteja/>

Haahti, M. 2009. Hyvä työyhteisö. Viitattu 4.12.2011: [http://www.sttkopiskelijat.fi/fi-fi-luekirjoitus/tyo-opiskelu/hyva-tyoyhteiso](http://www.sttkopiskelijat.fi/fi-fi/luekirjoitus/tyo-opiskelu/hyva-tyoyhteiso)

HOK-Elanto pitää huolta henkilökunnastaan. 2012. Viitattu 23.2.2012: <http://www.hok-elanto.fi/index.php?id=8921>

Huominen tehdään tänään. 2010. Viitattu 23.2.2012: [http://www.hok-elanto.fi/fileadmin/Ajankohtaista/PDF/HOK\\_Elanto\\_Vastuullisuusite.pdf](http://www.hok-elanto.fi/fileadmin/Ajankohtaista/PDF/HOK_Elanto_Vastuullisuusite.pdf)

Kurkela, R. Strukturoitu haastattelu. Viitattu 15.3.2012: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/01/>

Kvalitatiivinen tutkimus. 2005. Viitattu 23.2.2012:  
[http://www.stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](http://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html)

Monimuotoisuus 2011. Viitattu 23.2.2012 : <http://www.s-kanava.fi/web/varuboden-osl/monimuotoisuus>

Määrällinen tutkimus. 2012. Viitattu 23.5.2012:  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Salminen, J. 2007. Tunteiden johtaminen on muutoksen laji. Viitattu 17.02.2012:  
[http://www.esimiehenkasikirja.fi/esimies/docview.do?f\\_id=1145894&s=u&wtm=esimies-04042007](http://www.esimiehenkasikirja.fi/esimies/docview.do?f_id=1145894&s=u&wtm=esimies-04042007)

Suomalainen yritys, jonka sinä omistat.2012. Viitattu 23.2.2012: <http://www.hok-elanto.fi/index.php?id=21>

S-ryhmän rakenne. 2012. Viitattu 23.2.2012: <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/s-ryhman-rakenne>

S-ryhmän henkilöstörakenne. 2011. Viitattu: <http://www.s-kanava.fi/web/varuboden-osl/henkilosto-lyhyesti>

Työpaikkana S-ryhmä on monipuolinen, mielekäs ja mahdollistava. 2012. Viitattu 23.2.2012:  
<http://www.s-kanava.fi/web/varuboden-osl/s-ryhma-tyonantajana>

Pääkaupunkiseudun oma osuuskauppa. 2012. Viitattu 23.2.2012:  
[http://hok.fi/index.php?id=hok\\_elanto\\_yrityksena](http://hok.fi/index.php?id=hok_elanto_yrityksena)

Julkaisemattomat lähteet

Marketpäällikön esikartoitushaastattelu 25.9.2011

## Kuvat

Kuva 1: Kuvateksti kirjoitetaan Lisää otsikko -valintatauluun Viittaukset-välilehdellä **Error! Bookmark not defined.**



## Kuviot

Kuvio 1. Valmentavan johtajuuden kokonaisuus. ....	15
Kuvio 2. Yksikkö A:n työntekijöiden kyselyn tulokset, n=6.....	32
Kuvio 3. Yksikkö B:n työntekijöiden tulokset, n=13 .....	34

## Taulukot

Taulukko 1. S-ryhmän työntekijöiden ikäjakauma vuonna 2011.....	8
Taulukko 2. Työntekijöiden työsuhteiden kesto S-ryhmällä vuonna 2010. ....	8
Taulukko 3. Johtamisen eri menetelmien keskeisimmät piirteet .....	17
Taulukko 4. Yksikkö A:n swot-analyysi .....	23
Taulukko 5. Yksikkö A:n johtamisen swot-analyysi .....	23
Taulukko 6. Yksikkö B:n swot-analyysi .....	24
Taulukko 7. Yksikkö B:n johtamisen swot-analyysi .....	24

## Liitteet

Liite 1: Kysymykset marketpäälliköille.....	44
Liite 2: Kysymykset työntekijöille .....	51

## Liite 1: Kysymykset marketpäälliköille

### Kuvaile haastateltavalle johtamismenetelmät lyhyesti

1. Laita johtamismenetelmät omalta kohdaltasi järjestykseen,

1 vahvin, 4 heikoin.

Tunnejohtaminen	___
Motivaatiojohtaminen	___
Autoritäärinen johtaminen	___
Valmentava johtaminen	___

2. Perustelut lyhyesti

---

—

---

—

---

—

3. Miten tunnistat rekryointitilanteessa hakijan vahvuudet ja minne hänet olisi sijoitettava työhteisössä, jotta hänestä saataisiin suurin tehokkuus irti?

---

—

---

—

---

—

## Tunnejohtaminen

1. Pystytkö työskentelemään kauempana työntekijöistä tunteiden osalta ja silti pystyä olemaan empaattinen?

---

---

2. Miten toteutat sen?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Tunnetko työntekijät hyvin tunnetilojen osalta saadaksesi parhaan työsuorituksen irti?

---

---

4. Miten tunnistat työntekijän tunnetilan?

---

---

---

---

---

---

5. Miten hyödynnät työntekijän tunnetilan työsuorituksen tehostamisessa?

---

---

---

---

---

---

**Motivaatiojohtaminen**

1. Kuinka pidät työmotivaation yllä päästäksesi yksikön tehokkuustavoitteisiin?

---

---

---

---

---

---

2. Pyritkö informoimaan työyhteisöä tavoitteista ja siitä, kuinka sinne päästään?

---

---

3. Miten informoit?

---

---

---

---

---

4. Kuinka motivoit osastojen vastaavia, jotta he saavat parhaan irti työtiimistään?

---

---

---

---

---

5. Kuinka tärkeäksi koet kehityskeskustelujen arvon työntekijöiden motivoinnissa?

---

---

6. Miksi?

---

---

---

---

---

7. Kuinka tärkeänä koet työntekijän sitouttamisen työyhteisöön työtehokkuuden kannalta?

---

---

8. Miten pyrit sitouttamaan työntekijän?

---

---

---

---

---

---

**Autoritäärinen johtaminen**

1. Koetko olevasi vahva ja turvallinen johtaja?

---

---

2. Miten se ilmenee?

---

---

---

---

---

3. Jaatko omasta mielestäsi informaatiota riittävästi työntekijöille muuttuvista tekijöistä?

---

---

4. Millaista informaatiota jaat?

---

---

---

---

---

---

5. Oletko mielestäsi innovatiivinen johtaja vai pyritkö pitäytymään hyväksi havaituissa entisissä toimintamalleissa?

---

---

6. Miten innovatiivisuutesi ilmenee?

---

---

---

---

---

---

7. Miksi pyrit pitäytymään entisissä toimintamalleissa?

---

---

---

---

---

---



8. Miten käytät autoritääristä johtamista parantaaksesi tehokkuutta?

---

---

---

---

---

**Valmentava johtaminen**

1. Miten varmistat, että työntekijöiden osaamispotentiaali tulee mahdollisimman hyvin hyödynnetyksi?

---

---

---

---

---

2. Kuinka pyrit kehittämään työntekijöiden osaamista työyhteisössä?

---

---

---

---

---

3. Kuinka pyrit varmistamaan, että halutut asiat toteutuvat työyhteisössä?

---

---

---

---

---

## Viihtyvyys

1. Kuinka varmistat työntekijän viihtyvyyden työyhteisössä, jotta työntekijän on mielekästä tulla töihin muulloinkin kuin vain palkkapäivänä?

---

---

---

---

---

---

2. Kuinka kehität työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka edistää työjaksamista?

---

---

---

---

---

---

3. Kuinka ratkaiset ristiriitatilanteita työyhteisön sisällä aiheuttamatta pysyvää ”kitkaa” työntekijöiden välille?

---

---

---

---

---

---

4. Minkälaisissa tilanteissa pyrit puuttumaan työntekijöiden välisiin ristiriitoihin ja kuinka nopeasti?

---

---

## Liite 2: Kysymykset työntekijöille

## 1. Laita johtamismenetelmät esimiehesi kohdalta järjestykseen

Vahvin 1 Heikoin 4

Tunnejohtaminen \_\_\_\_\_  
 Motivaatiojohtaminen \_\_\_\_\_  
 Autoritäärinen johtaminen \_\_\_\_\_  
 Valmentava johtaminen \_\_\_\_\_

Perustele  
 lyhyesti: \_\_\_\_\_

Vastaa seuraaviin väittämiin rastittamalla mielipidettäsi vastaava ruutu.

- 1 Olen samaa mieltä**  
**2 Olen jokseenkin samaa mieltä**  
**3 En osaa sanoa**  
**4 Olen jokseenkin eri mieltä**  
**5 Olen eri mieltä**

		1	2	3	4	5
1.	Esimieheni on empaattinen ja helposti lähestyttävä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Esimieheni tuntee minut tarpeeksi hyvin, jotta hän osaa tunnistaa tunnetilani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Esimieheni pystyy ylläpitämään motivaatiotani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Saan esimieheltäni riittävästi tietoa yhtiön tavoitteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Saan esimieheltäni tarpeeksi motivoivaa palautetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Koen kehityskeskustelut esimieheni kanssa tarpeellisiksi ja motivoiviksi urani kannalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |     |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7.  | Pidän työyhteisöön kuulumista tärkeänä   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.  | Esimieheni on vahva ja turvallinen johtaja   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | Saan riittävästi informaatiota muuttuvista tekijöistä työyksikössäni   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | Esimieheni on innovatiivinen johtaja   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. | Esimieheni pyrkii pitäytymään hyviksi havaitsemissaan menetelmissä   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|     |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| 12. | Osaamiseni tulee parhaiten hyödynnetyksi nykyisessä työtehtävässäni  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. | Halutessani pääsen eteenpäin urallani tässä työyhteisössä  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. | Esimieheni edesauttaa moniosaamista työyhteisössä  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. | Esimieheni pyrkii varmistamaan, että sovitut asiat toteutuvat työyhteisössä  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. | Viihdyn työpaikassani  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. | Esimieheni varmistaa viihtyvyyteni työyhteisössä, jotta minun on mielekästä tulla töihin muulloinkin kuin palkkapäivänä            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. | Esimieheni kehittää työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka edistää työssä jaksamista   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. | Esimieheni onnistuu ratkaisemaan ristiriitoja työyhteisön sisällä siten, etteivät ne aiheuta pysyvää kitkaa työntekijöiden välillä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. | Esimieheni pyrkii puuttumaan työntekijöiden välisiin ristiriitoihin  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. | Esimieheni puuttuu ristiriitoihin nopeasti   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |